

本书系全国教育科学“十一五”规划 2010 年度国家一般课题《基于利益相关者的大学权力结构与运行机制研究》（课题批准号：BIA100074）的最终研究成果

自媒体时代的 大学权力结构与大学治理

肖 静 著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书综合运用理论分析、实证研究、案例研究等多种方法,对于大学权力结构和治理的诸多问题进行研究,从历史的角度考察了我国大学治理的历史沿革,对比西方大学的治理结构进行分析,对于大学的利益相关者进行分类并归纳其利益需求,分析权力主体的行为,构建了行政权力与学术权力的混合战略博弈模型和动态博弈模型,探讨了大学权力结构的合理安排,同时从自媒体传播的内容、方式、效果等对大学治理行为、过程、模式的影响进行分析,研究自媒体传播与大学治理的内在诉求如何达到融合,归纳自媒体对于大学治理的影响和带来的挑战,并提出完善大学治理的若干建议。本书为当代高等教育深化改革提供了创新思路和理论基础,对于高校深化管理体制改革的有明确的针对性和重要的参考价值。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

自媒体时代的大学权力结构与大学治理 / 肖静著. —北京: 电子工业出版社, 2016.10

ISBN 978-7-121-27851-8

I. ①自… II. ①肖… III. ①高等学校—学校管理—研究 IV. ①G647.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 301513 号

责任编辑: 秦绪军

特约编辑: 田学清 赵海红

印 刷:

装 订:

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱

邮编: 100036

开 本: 787×980 1/16 印张: 18.75 字数: 420 千字

版 次: 2016 年 10 月第 1 版

印 次: 2016 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件到 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254750。

前言

当大学日益从社会的边缘走向社会的中心，围绕着大学的核心问题就是：如何才能有效地保证大学实现其创造知识、传承知识与服务社会的目标？

随着社会政治、经济的发展及全球化浪潮的到来，我国大学的发展受到政治、经济环境等多方面的影响和约束，面临着巨大的考验和挑战。大学不能脱离社会环境而独善其身，大学内部出现了诸多方面的问题，如高等教育资源的稀缺与配置的不合理、科研水平低下、教学投入不足、学术腐败严重等。那么是什么在影响着大学的组织效率？作为非营利性组织，大学难以具备提高其组织效率的内在动力和外在压力。而且，大学处于高等教育市场中，面临着高等教育资源稀缺的问题，大学也处于公共管理与公共财政改革的环境中，并且大学的各种利益相关者对责任与效率也是有追求的。因此，大学应关注组织的效率。大学的组织效率应与大学的组织目标一致、与大学的价值标准统一，是大学各类关系和活动效果的综合体现。

自媒体经过近十年的发展，对传统媒体构成了极大的挑战。它的出现激发了人们的表达欲望，唤醒了公民意识，改变了当今的舆论生态。从传统媒体到新媒体再到自媒体，大众传播的内涵慢慢由“面向大众传播”转向“大众的传播”。这一转向颠覆了社会的很多领域，从社会到国家，从经济到政治，从文化到教育，从法律到道德，无不受到影响。特别对社会体制、权力结构、民主进程、知识系统、舆论宣传有着决定作用。面对这些变化，政府对社会和国家的治理作出了积极应对，陆续开通官方微博及微信公众号等自媒体平台，及时传递政府的重要信息和社会热点事件，放下高贵的姿态与民间沟通交流、了解民意、掌握民情，以期实现良好的互动。无论从理念上还是从实践上，政府都主动或被动使用这个新的治理工具，广泛收集民意，了解舆情，完善制度安排，提升治理效果。在这样的背景下，大学应该勇敢地站出来，积极利用信息传播的变革，通过自媒体平台，尊重大学各利益相关者的利益诉求，倾听来自草根的声音。这对建设校园文化，完善大学治理，制定大学章程，建立现代大学制度等有着积极的理论意义和现实意义。



研究现代大学效率问题，旨在通过最优制度安排实现大学的目标和理念。组织是权力的前提，也构成了权力关系得以展开的空间和场所。从组织内部来看，制度安排的核心在于权力结构的安排。大学是典型的利益相关者组织，这些利益相关者对于大学有各自的要求和权力。基于利益相关者理论，运用专家调查法和问卷调查法，将大学的利益相关者归纳为十类；根据他们对大学的要求和权力的重要性、紧急性和主动性的分析，将大学的利益相关者分为三个层次，即核心利益相关者、重要利益相关者和边缘利益相关者；并从核心利益相关者这一层次出发，将大学的权力主体划分为以政府和校长为代表的行政权力、以教师为代表的学术权力和以出资者和学生为代表的第三方权力。

自媒体时代，作为一种特殊组织，大学的目标与理念不是自发实现的，需要一系列的有效制度安排来实施。本书从大学的理想出发，分析影响其组织目标实现的因素；探索自媒体与大学治理的联系及自媒体对大学治理产生的影响；并将视角转向大学的治理结构，探讨大学的权力应该如何配置，才能更好地提高大学组织的效率，并在此基础上提出大学应该如何应对。

大学的各权力主体在履行自身最大化偏好行为的同时，需要相互合作，而合作中又存在着大量的冲突。各权力主体之间的博弈成为研究大学权力结构的关键。由此，大学权力结构的分析围绕大学的行政权力与学术权力的博弈而展开。本研究分别构建了行政权力与学术权力在完全信息下的混合战略博弈模型和不完全信息下的动态博弈模型，得出了混合战略博弈的纳什均衡及多阶段重复博弈声誉模型的解，并选用相关的面板数据和相应的计量技术，分析验证了中国目前高等教育组织内部学术权力和行政权力的相对大小及其对大学效率的影响。大学权力结构中行政权力与学术权力相对大小的不同将对大学的组织效率产生不同的影响；当前我国教学科研型大学中，学术权力的边际贡献比行政权力的贡献大，即扩大学术权力的作用要比扩大行政权力的作用大。

据此，本书提出了自媒体时代大学权力制衡与完善的政策建议，包括外部治理的应对和内部权力的制衡和完善。

本书所探讨的是作为典型利益相关者组织的大学的权力问题，尤其是在自媒体时代，大学治理与大学权力结构将面临哪些新问题和新的挑战。这一核心问题包含如下方面：为什么要关注大学的权力？大学是一个什么样的组织？大学权力主体有哪些？大学权力结构安排如何影响大学目标的实现？大学权力结构应当如何优化？大学治理如何应对自媒体的挑战？本书遵循“理论分析—模型建立—实证研究—理论总结”的研究思路，采用规范分析和实证研究相结合的方法来解决大学权力结构诸多方面的问题。各章节的安排如下。

第1章，导言。主要是提出所要研究的问题，界定本书研究涉及的相关概念，介绍国内



外研究的现状和本书要采用的研究方法与技术路线，并明确本书拟解决的核心问题。

第2章，基本原理。归纳本书研究所运用的基础理论，包括组织理论、效率理论、利益相关者理论、话语理论、公共领域理论等，并在梳理理论的基础上得出对本研究的启示。

第3章，我国大学治理的历史沿革。从历史的角度考察我国大学治理的演变，梳理脉络，进行历史分析与规律的总结。

第4章，西方大学治理结构的比较分析。通过对美国、德国、英国、日本等发达国家大学治理结构的介绍与分析，归纳西方大学治理模式和权力结构的发展规律。

第5章，大学权力主体的划分及其效用函数分析。基于利益相关者理论，运用专家调查法和问卷调查法，对大学的利益相关者进行分类，对各利益相关者的利益要求进行归纳，并在此基础上对利益相关者进行层次划分，从而得出大学的权力主体的界定；然后对权力主体的行为进行分析，归纳出其效用函数。

第6章，大学权力结构的博弈研究。本章在假设的基础上，分别构建了行政权力与学术权力在完全信息下的混合战略博弈模型和不完全信息下的动态博弈模型，并得出了混合战略博弈的纳什均衡及多阶段重复博弈声誉模型的解，深入分析了大学两大权力主体在大学组织中的相互关系。

第7章，自媒体时代的大学治理。通过对自媒体特征的分析，研究自媒体传播与大学治理的内在诉求如何达到融合，归纳自媒体对于大学治理的影响和带来的挑战。

第8章，自媒体时代大学权力结构的实证研究。本章是对第3~7章结论的论证。首先提出假设，即大学的效率与其权力结构安排是相关的，然后通过实证分析，建立理论模型，通过对经验数据的回归分析和验证，研究大学的行政权力与学术权力不同的配置模式对于大学效率的影响，从而得出结论并给出政策建议。

第9章，自媒体时代完善大学治理的若干建议。

第10章，结语。本章是全文的总结，归纳本书的结论并指出还有待解决的问题。

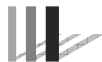
本书的主要理论基础来自于交易费用理论、委托代理理论、相关的其他新制度经济学理论、公司治理理论、权力理论、高等教育学等理论、传播学和社会学理论，以构建本研究的理论框架；拟将大学的目的、理念和大学的效率与经济学、管理学、哲学、教育学和社会学等学科内容融合起来协同应用进行研究；除采用规范研究与理论分析之外，还进行理论实证与经验实证研究，通过建立理论模型并采集相应的数据，对大学的效率进行相关的实证分析，从而把本课题所提出的大学权力结构的相关理论应用于大学运行实践之中。

目 录

第 1 章 导 言	1
1.1 问题的提出.....	1
1.1.1 大学治理结构问题是大学发展面临的时代命题.....	1
1.1.2 大学组织的特殊性决定了提高其组织效率的不同路径	2
1.1.3 自媒体时代的到来与自媒体平台的发展深入影响大学治理	3
1.1.4 提高大学组织效率应着眼于大学权力结构及其制度安排	3
1.2 核心概念	5
1.2.1 本研究视阈里的大学	5
1.2.2 权力概念的探寻	8
1.2.3 大学权力与大学权力结构.....	11
1.2.4 大学治理与大学治理结构.....	12
1.2.5 自媒体与自媒体平台	16
1.3 文献述评	20
1.3.1 关于大学组织、使命及大学组织效率的相关研究.....	20
1.3.2 关于大学权力的相关研究.....	22
1.3.3 关于自媒体对高等教育领域的影响的研究.....	30
第 2 章 基本原理.....	32
2.1 现代组织理论与效率理论.....	32
2.1.1 组织的内涵与现代组织理论的学派.....	32
2.1.2 效率的含义与经济学理论效率思想.....	39
2.2 利益相关者理论	42
2.3 大学组织效率的判定	45
2.3.1 大学是典型的利益相关者组织.....	45
2.3.2 大学组织具有资产专用性特征.....	47
2.3.3 大学的组织效率：教育资源为大学的利益相关者提供最大可能的满足	50



2.3.4	大学组织效率的定量分析.....	52
2.4	话语理论与公共领域理论.....	56
2.4.1	话语理论.....	56
2.4.2	公共领域理论.....	57
2.5	自媒体时代的大学治理.....	58
2.5.1	大学治理的结构维度和运行机制.....	59
2.5.2	大学内部学术性与科层性的权力平衡.....	64
2.5.3	大学外部治理主体的参与.....	70
2.5.4	大学治理过程的文化影响.....	72
第3章	我国大学治理的历史沿革.....	78
3.1	1898—1949年：新中国成立前的大学.....	80
3.2	1949—1976年：改革开放前的大学治理.....	81
3.2.1	新中国成立初期的高校治理结构.....	81
3.2.2	拨乱反正时期的恢复与探索.....	82
3.3	1976—2010年：改革开放后的大学治理.....	83
3.3.1	恢复发展阶段.....	83
3.3.2	改革发展阶段.....	83
3.3.3	创新发展阶段.....	84
3.4	2010年至今：自媒体时代到来后的大学治理.....	86
第4章	西方大学治理结构的比较分析.....	88
4.1	西方国家大学治理模式与权力结构.....	88
4.1.1	美国大学治理模式与权力结构.....	88
4.1.2	德国大学治理模式与权力结构.....	99
4.1.3	英国大学治理模式与权力结构.....	107
4.1.4	日本大学治理模式与权力结构.....	114
4.2	大学治理模式的比较分析.....	120
4.2.1	主要治理模式的类别.....	120
4.2.2	西方大学治理模式的共性与个性.....	125
4.3	大学治理模式与权力结构的发展规律.....	133
4.3.1	西方大学内部权力配置的变革.....	133
4.3.2	西方大学内部治理与外部治理演变的规律.....	138



4.3.3 大学治理结构的发展趋势.....	140
第5章 大学权力主体的划分及其效用函数分析.....	141
5.1 大学利益相关者的分类.....	141
5.1.1 问题的提出.....	141
5.1.2 研究假设.....	143
5.1.3 研究方法.....	143
5.1.4 研究数据及结论.....	145
5.2 基于利益相关者的大学权力主体的利益要求分析.....	160
5.2.1 研究假设.....	161
5.2.2 研究数据及结论.....	163
5.3 大学权力主体效用函数的建立.....	176
5.3.1 学术权力主体的效用函数.....	177
5.3.2 行政权力主体的效用函数.....	178
5.3.3 第三方权力主体的效用函数.....	179
第6章 大学权力结构的博弈研究.....	181
6.1 混合战略及完全信息下大学权力主体的博弈模型.....	181
6.1.1 大学权力主体的混合战略式及期望效用.....	181
6.1.2 混合战略纳什均衡.....	183
6.1.3 求解大学权力主体混合战略纳什均衡.....	184
6.2 不完全信息下大学权力主体的动态博弈模型.....	187
6.2.1 不完全信息下大学权力主体的动态博弈声誉模型.....	187
6.2.2 多阶段重复博弈声誉模型的解.....	189
第7章 自媒体时代的大学治理.....	193
7.1 自媒体传播与大学治理内在诉求的融合.....	193
7.1.1 自媒体传播主体与大学治理主体多元化的融合.....	193
7.1.2 自媒体传播内容与大学利益相关者诉求表达的融合.....	196
7.1.3 自媒体传播方式与大学利益相关者话语交流的融合.....	199
7.2 自媒体对大学治理的影响及挑战.....	201
7.2.1 媒体与自媒体参与大学治理.....	201
7.2.2 自媒体对大学治理的积极影响.....	206
7.2.3 自媒体给大学治理带来的挑战.....	209



第 8 章 自媒体时代大学权力结构的实证研究	213
8.1 理论假设	213
8.2 数据描述及模型构造	214
8.2.1 变量设定及解释	214
8.2.2 数据来源及描述性统计	215
8.2.3 计量模型构造	216
8.3 结论与解释	218
8.3.1 估算方法的判断	218
8.3.2 对结果的经济学解释	223
第 9 章 自媒体时代完善大学治理结构的若干建议	224
9.1 大学外部治理的应对	224
9.1.1 调适政府与大学的关系	224
9.1.2 推动大学利益相关者参与大学治理	225
9.1.3 摆脱大学治理变革的路径依赖	227
9.2 大学内部权力的制衡与完善	228
9.2.1 大学内部权力的制衡	228
9.2.2 重组和完善大学内部权力	230
9.2.3 激发师生参与大学治理	234
9.2.4 搭建信息沟通互动平台	236
9.2.5 培育自由、民主、开放、共治的大学精神	237
第 10 章 结语	239
参考文献	242
附录 1	252
附录 2	253
附录 3	258
附录 4	268
附录 5	269
后记	289

第1章

导言

1.1 问题的提出

1.1.1 大学治理结构问题是大学发展面临的时代命题

2003年，北京大学拟推出《北大教师聘任制和职务晋升制度改革方案》，在面临着诸多阻力并几易其稿后，终于勉强推出了《北京大学教师聘任和职务晋升（暂行）规定》这一“退而求其次”的改革方案。个中原因众说纷纭，但由此也反映出对中国大学内部治理进行研究的紧迫性与现实性。从北大改革的这一案例中可以看到，这次北大改革的初衷是“不进行教师聘用制度改革，北大教师队伍无法达到一流水平，而没有一流的教师队伍，就无法达到一流的学术水平”。而仅仅对占总员工不到35%的教师进行改革，却不包括大部分的行政人员和教辅、后勤人员，这是否从一个侧面反映了北大的行政力量对这次改革进行了成功的抵制呢？以秉持“爱国、进步、民主、科学”这一传统精神的北京大学为例提出问题，当然并非因为北大的行政力量最强。北大改革带来的应是更多的思考：北大如此，中国其他大学又如何？

随着社会政治、经济的发展及全球化浪潮的到来，我国的大学也面临着巨大的考验和挑战。大学不能脱离社会环境而独善其身，那么是什么在影响着大学的组织效率？从外部看，大学的发展受到经济、政治环境的约束和影响。从内部看，大学的治理模式也成为影响大学组织效率的内在因素。因此，本书就从大学的理想、目标出发，探讨影响其组织目标实现的因素，将视角转向大学的治理结构，研究大学的权力应该如何配置，才能更好地提高大学这一组织的效率。



1.1.2 大学组织的特殊性决定了提高其组织效率的不同路径

世界上最早产生的大学是意大利的萨拉尔诺大学、波隆那大学，法国的巴黎大学，英国的牛津大学、剑桥大学等。在中世纪大学产生时，大学的唯一职能就是教学，艾比昂德和埃罗伍德^[1]指出：“中世纪大学的一个特点就是以专业教育（Professional Training）为目的。”自19世纪初柏林大学建立，研究才作为大学的一种职能出现。而关于大学是什么（即大学的性质）、大学的理念及大学职能的问题的研究是从纽曼（Newman）和洪堡（Humboldt）开始的。牛津大学的纽曼教授在1852年出版了著名的《大学的理念》（*The Idea of a University*）一书，其认为大学是“一切知识和科学、事实和原理、探索 and 发现、实验和思索的高级保护力量”。^[2]19世纪，德国著名的教育家洪堡，对大学理念有更明确的表述，进一步提出：研究和为人类创造知识是大学的一个基本功能。

随着威斯康星理念、弗莱克斯纳理念、赫钦斯理念、雅斯贝尔斯的存在主义大学理念对纽曼和洪堡观点的进一步发展和丰富，对大学的基本理论问题的研究呈现出多样化的特征。而克拉克·科尔（Clark Kerr）在其代表作《大学的功用》中提出了“多元化巨型大学”的概念^[3]，并围绕“多元化巨型大学”构建起其内涵丰富而深邃的大学理念体系。可以看出，大学本身就是一个不断发展的组织，大学的性质、大学的理念和大学的职能随着社会的发展也在不断变化。正如N.M.普西曾经在《学者的时代》中指出：“每一个较大规模的现代社会，无论它的政治、经济或宗教制度是什么类型的，都需要建立一个机构来传递深奥的知识，分析、批判现存的知识，并探索新的学问领域。”换言之，凡是需要人们进行理智分析、鉴别、阐述或关注的地方就会有大学。大学作为人类创造的一种独特机构，肩负着探索真理和引领社会发展的历史使命，为人类社会的发展作出了重要的贡献。现代社会的急剧变化给大学提出了挑战，大学既要维持传统，又要不断变革，才能适应社会发展的需求。

随着大学日益从社会边缘走向社会中心，现代大学的目标逐渐发展为创造知识、传承知识与服务社会。此时围绕着大学的核心问题实质上就是：如何才能有效率地保证大学实现其目标、理念和职能？

[1] Arrowood • c • f, Eby: f. The History and Philosophy of Education Ancient and Modern[M]. N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1940: 589.

[2] Culler • a • dwight. The imperial intellect: A study of Newman's Educational Ideal[M]. Yale University Press, 1955.

[3] Clark • kerr. The uses of the university (The Godkin lectures at Harvard University)[M]. Harvard University Press, 1964: 140.



1.1.3 自媒体时代的到来与自媒体平台的发展深入影响大学治理

关于组织的效率问题的研究一直是由经济学家们来完成的，而经济学中所研究的最重要的组织是企业，但关于企业的效率问题的研究也是从20世纪30年代的科斯（Coase）才开始的。科斯创造性地提出这样的疑问：按照新古典主义经济学的思路，市场可以解决所有协调工作所必须做的事情，那么为什么还需要存在企业呢？同时他给出了自己的答案，即“企业能够使其执行协调功能的成本低于用市场交易的手段达到同样效果的成本，以及低于其他企业执行同样功能的成本，企业这个小型的计划经济就能够继续存在”。^[4]科斯的跟随者们循着科斯的疑问提出了诸多关于企业本质的解释，也形成了关于企业的经典定义，即企业是一组契约的组合（或纽结）。进一步将企业理论问题的重点转移到：哪些主体有资格参与契约的制定？最优的企业契约（制度）安排是什么？而经济学家们又发现，契约是永远无法完备的。那些不完备的契约所对应的权力如何进行安排呢？这个问题实质上就是企业治理的相关问题，其核心在于企业所有权安排的契约，也就是企业剩余控制权与剩余索取权的安排问题。

大学是一个特殊的组织，大学的目标与理念不是自动实现的，需要一系列的有效制度安排来实施。从组织内部来看，制度安排的核心在于权力结构的安排，这实质上就是大学的治理及大学的权力结构问题。显然，大学的运行机理与企业存在相似之处但又有着显著的区别，其权力结构与企业也有着很大的不同。企业最重要的权力就是所有权及其衍生的相关权力，而大学的所有权结构与企业完全不同，这也决定了大学的治理问题并不能完全借用企业治理的思路来进行分析和研究。

1.1.4 提高大学组织效率应着眼于大学权力结构及其制度安排

事实上，权力作为“仍然占据着现代人的头脑的古老政治观念”，往往先是作为政治学或法学概念出现而被排斥在经济学分析框架之外。或者说，人们在经济学分析领域往往将“权力”这一概念当作直接或暗含的研究前提，而不是研究对象本身。实际上，无论是在微观领域还是宏观领域，权力从最一般的角度决定了资源配置效率和实际利益分配。在宏观领域，许多转型国家由于市场体系相对不成熟，以及权力约束机制不完善，导致权力寻租和权力市

[4] Coase • r • h. The problem of social cost (The Journal of law & economics)[M]. University of Chicago Law School, 1960.



场化并介入资源配置,极大地影响了资源利用效率和财富分配。在微观领域,即使交易费用为零,资源最终配置结果并非与权力(权利)初始配置无关,即“权力(权利)中性科斯定理”并不成立。这是因为,权力(权利)本身就是一种间接激励机制,它和所有权的分配与生产是不可分割的。这样看来,研究大学的效率无法回避权力问题分析,有必要建立大学领域的权力分析框架。

关于权力本身的研究,以及关于大学权力的研究本身就是一个跨学科、复杂的理论问题。英国著名哲学家伯特兰·罗素(Bertrand Russell)的《权力论》,从权力哲学的实质对权力进行了研究,他从对权力欲的分析入手,论述了教权、王权、革命权力、经济权力、支配舆论权力等各种权力形态,并分析和论证了权力与政体、权力与道德、权力与组织和个人的关系;^[5]美国社会科学家丹尼斯·朗(Dennis H. Wrong)的《权力论》则是权力政治学研究的经典论著,他运用哲学、伦理学、心理学和政治学等理论,在韦伯、马克思、弗洛伊德、柏拉图、陀思妥耶夫斯基、奥威尔、霍布斯、阿伦特和马基雅弗利等有关权力的论述基础上,立足于当代实际,结合政治、社会、历史范例,对权力定义(控制权和行动权)、权力形式(武力、操纵、权威和说服)、权力基础(个人资源和集体资源),以及权力的用途等方面作了深入的剖析与全面论述。^[6]

在经济学家看来,组织中的某人如果能够获得更多的(扣除成本后的)组织租金,那么其就拥有更强的谈判能力。有三种重要的途径使得个人可以通过占有组织租金来获得谈判能力,也可称之为获得一种权力。首先,是作为谈判者的个人强硬程度。如一个有耐性的或可能会进行疯狂威胁的谈判者通常可以得到更多。既然这种权力是个人特有的,那么一般而言,这对理解与制度有关的理论帮助不大。其次,权力也可以来自于谈判规则的制定。先采取行动的人会有优势,后采取行动的人只能是要么接受先采取行动的人所制定的规则,要么离开。不过,如果在一段相当长的时期内所发生的重复谈判的情形,参与谈判的某一方要想通过规则的制定来持久地保持其优势是非常困难的。最后,个人可以通过为生产过程提供有价值的资源来获得权力,这也是本书强调的获得权力的途径。因而,权力就是个人对有价值资源的控制权,而且需要强调的是,这种资源是不能在竞争性市场上通过确切的合约(Explicit Contract)来交易的。

而关于大学的权力问题,约翰·范德格拉夫(John van de Graaff)等在 *Academic Power:*

[5] Russell B. Power: A New Social Analysis[M]. Kessinger Publishing, 2003.

[6] Dennis H. Wrong. Power: Its Forms, Bases and Uses[M]. Transaction Publishers, 1995.



Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education 一书中从广义上把大学权力划分为 10 种,即个人统治、集团统治、行会权力、专业权力、魅力权威、董事权力、官僚权力(来自于院校)、官僚权力(来自于政府)、政治权力及高等教育系统的学术寡头权力。^[7]这是宏观的包括参与大学事务的社会各阶层和利益集团在内的权力划分。而我国的学者一般把大学内部的权力划分为学术权力、行政权力和学生权力三种类型。有关大学权力关系和权力结构,伯顿·克拉克(Burton R.Clark)则提出四种权力模式:以德国为代表的大陆型模式、英国模式、美国模式和日本模式。^[8]

总的来说,研究现代大学的效率问题实质上最核心的问题就是研究有效保证大学的目标和理念实现的最优制度安排的问题,而组织的制度安排问题的核心在于权力结构安排。大学作为一种特殊组织,其权力的产生、发展及分配有不同于企业的自身特点,借助哲学、政治学 and 经济学等不同学科,研究大学权力的来源、主体及结构问题,以及研究权力结构对大学实现其目标和理念的影响,事实上是研究大学组织效率最核心的问题之一,有着十分重要的理论和实践意义。

1.2 核心概念

1.2.1 本研究视阈里的大学

作为一种组织或是一个机构,大学可以说是世界上唯一能够跨越千年历史而且历久弥新的。用“不朽”来形容大学,一点也不为过。那么,大学的存在究竟符合了怎样的历史必然?大学到底是什么?

“大学”一词,从字面上来看有两种含义。一种含义是指“高深的学问与修养”,来源于我国的古籍,如《学记》中所说的“大学之道”与“大学之法”;另一种含义,则是指一种“社会组织”,也就是现今所指的作为组织和机构的大学。

大学起源于中世纪的欧洲,英语是 university,法语是 universite,德语是 universitat。它

[7] H J, van de Clark B R G. Academic Power: Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education[M]. Praeger Publishers, 1978.

[8] John · h, Burton · r · Clark, Van · de · Graaff. Academic Power: Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education[M]. Praeger Publishers, 1978.



们共同的词源是中世纪学术语言——拉丁文中的 *universitas*, 这个词在十二三世纪是行业团体的意思, 用来表示一些合作性的团体, 如艺人行会、自治团体及教师或学生行会。“只是在 14 世纪以后, ‘*universitas*’ 才与大学有了特定的联系; 以后这个词用于不太正式的文件中, 表明大学在总体上是复杂的, 而不仅仅是一个行会组织。然而, 最通常表示中世纪比较正规的大学的正式术语是 ‘*studium generale*’。‘*studium*’ 的含义是由一些有组织的学习团体构成的一个中心; ‘*generale*’ 的含义不是指已经了解的事物的通常性或普遍性, 而是指这个中心从超越本地区范围的一个广大的地理区域内招收学生的权限。”^[9]

从拉丁词源上可以看出, “大学” (*university, universite, universitat*) 是一个蕴含 “社会组织” 含义的名称。所谓社会组织, 是指为达到一定的目的, 根据一定的规则而建立起来的实体, 它 “具有三个规定性: 第一, 每个社会组织都是由人构成的; 第二, 每个社会组织都有一个明确的目的或目标, 这个目的或目标是组织存在的依据; 第三, 每个组织在其组织内部都有某种程度的规范, 从而把其成员的行为约束在一定的规范之中。”^[10] 依据社会组织的三个规定性, 可以从 “人”、“目标” 和 “规范” 三个方面来定义 “大学”, 而对于大学, 很多学者都做过定义, 从他们的定义中不难看出基于社会组织的三方面的规定性。

都柏林天主教大学校长约翰·亨利·纽曼 (John Henry Newman) 给大学下的定义是: 一所大学就是一个群英会集的殿堂, 天下各处各地的学子到这里来, 以寻求天下各种各样的知识^[11]。美国教育家赫钦斯 (Robert Maynard Hutchins) 也说: “大学是供学人们进行思想和知识交流, 并从中进行文化保留、传播和创造的 ‘智者之家’ ”。^[12] 美国伯克利加州大学校长伯代尔 (M. Berdahl) 认为 “21 世纪的大学不仅要担负起保护知识的重任, 也要担负起保护文化遗产和向人们解释不断增加的含混意识的责任。大学还必须增强研究能力, 解决现实中的实际问题。”^[13] 英国牛津大学校长科林·卢卡斯 (Colin Lucas) 教授认为 “大学的工作是提供有意义的信息, 即发明和传授知识。……大学的首要功能是保持那些国家特有的文化, 并促进其在与其它文化相碰撞中或是相互理解中的有效结合。”^[14] 欧洲大学校长联合会主席

[9] 贺国庆, 王保星, 朱文富. 外国高等教育史[M]. 北京: 人民教育出版社, 2003.

[10] Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations[M]. 1983.

[11] Newman J H. The Idea of a University[M]. Yale University Press, 1996.

[12] 彭兰, 张泽麟. 大学组织文化建设之思考[J]. 现代大学教育. 2004 (03): 60-62.

[13] 韩延明. 大学理念论纲[M]. 北京: 人民教育出版社, 2003, 27.

[14] 马万华. 迎接大学 “灿烂的明天” ——北京大学百年校庆 “大学校长论坛” 综述[J]. 高等教育研究. 1998 (04): 19-24.



罗曼齐教授则认为：“大学享有充分的自由；大学的知识属于人民；大学是崇高的传统思想文化的捍卫者；大学既创造知识，又传播知识；大学对研究自由和教学自由给予保障；精神和文化是人类尊严的实质内容，而大学则是维护精神和文化的中心。”^[15]

在我国，著名教育家、北大前任校长蔡元培曾留学欧洲。在欧洲，德国大学特别是洪堡大学注重大学科学研究功能的理念对他影响至深。因此，蔡元培说：“大学者，‘囊括大典，网罗众家’之学府也”；“大学者，研究高深学问者也”；“大学为纯粹研究学问之机关，不可视为养成资格之所，亦不可视为贩卖知识之所”。北京大学另一位校长陈佳洱则从大学传播知识、创新知识的角度对大学定义：“大学自古以来就是人类智慧和知识产生、汇集和向外界辐射、散播的场所。随着‘知识’和‘人才’成为社会经济发展的主要动力，被广泛地誉为高素质人才的‘摇篮’和知识创新的‘发动机’的大学，无疑将在新世纪的社会中发挥空前重要的作用，从昔日处于社会的边缘走向社会的内核，成为人们注目的中心之一”。^[16]复旦大学杜作润教授认为：“大学是学术殿堂，它研究高深学问，发展和传授知识；大学是专业教育机构，它实施高等专业教育计划，培养专家和专门人才；大学是社会服务机构，它介入地区和社会的生活和经济生活，并为之服务；大学是岗位培训站，它通过各种形式的教育和教学，培训各类职业岗位人员，使他们能够胜任本职工作或适应工种的变换。”^[17]他是从研究学问、传授知识、培养人才、服务社会等角度给大学下的定义。眭依凡教授则是根据“种类加最邻近属”这一逻辑定义的方法，对大学作如下界定：“大学是实施高等教育的社会组织。其包括两层意义：大学是一种‘社会组织’（最近邻属），这一社会组织是‘实施高等教育的’（种差）。”^[18]

综上所述，有关大学的定义，基于大学的社会组织特性可以概括为“大学是社会中的‘追求高深学问的人’为了‘创造、传授、传播知识’的目的集合在一起，以‘学术自由，大学自治’为规则建立起来的高等教育组织”。在这个定义中，明确了大学的组织成员、目标和规范，是一个广泛意义上的大学概念，从空间上和时间上概括了世界范围和历史范围内的大学。本书所研究的大学则是基于此种意义，主要指在我国实施本科及本科以上学历教育的全日制综合性公立大学。

[15] 韩延明. 大学理念论纲[M]. 北京：人民教育出版社，2003.

[16] 韩延明. 大学理念论纲[M]. 北京：人民教育出版社，2003.

[17] 韩延明. 大学理念论纲[M]. 北京：人民教育出版社，2003.

[18] 眭依凡. 关于大学组织特性的理性思考[J]. 高等教育研究，2000（04）：49-52.



1.2.2 权力概念的探寻

权力 (power^[19]) 一词, 在英语中通常用作能力 (capacity)、技巧 (skill), 或禀赋 (talent) 的同义语。这种用法包含从事某种表演的能力, 严格地讲是“技巧”, 是对外部世界产生某种效果的能力, 以及潜藏在一切人的表演中的物理或心理能量, 即“行动权” (power to act)。^[20]据考证, “power”一词来源于法语的“pouvoir”, 而“pouvoir”的词源则是拉丁文“potestas”或“potential”, 二者均源于拉丁文的动词“potere”, 意指“能够”。“potestas”是指一个人或物影响他人或物的能力; “potential”则是指人们能够通过协同一致的联系和行动所产生的团结力。^[21]朗文词典和韦伯词典均认为“power”作为权力的意义是“Control over others; influence”, “right to act, given by law, rule or official position”, 即一种“控制关系、支配关系”。^[22]

在汉语中, “权”一是指衡量、权衡、审度之意, 所谓“权, 然后知轻重”^[23], 指衡量轻重、是非、利害; 二是指由权衡引申出来的“权术”, 即制约他人的能力, 所谓“贤而屈不肖者, 权轻也”^[24], “权制独断于君则威”^[25]。《中国大百科全书》(政治卷) 将权力定义为: “权力是人际关系的影响力, 权力主体根据自己的目的去影响他人行为的能力。”^[26]

在学术界, 关于权力概念的研究可谓众说纷纭, 流派众多, 以至于权力已成为“现代社会学理论中最重要但也最成问题的概念之一”^[27]。综合看来, 形成了如下几种权力观。

一是古典的权力观。这种权力观将权力理解为一种支配人们行为的强制性力量。这种权力观更多的是一种政治上的理解, 权力的含义偏向于政治权力, 即用来约束人们的行为、缓解利益冲突, 使人们和平共处、使公共利益得到保证。这种权力观以韦伯的定义最具代表性,

[19] “power”在英语中有多种含义, “权力”只是其含义之一。(《权力论》译者注)

[20] [美]丹尼斯·朗. 权力论[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.

[21] [英]米勒. 布莱克维尔政治学百科全书[M]. 北京: 中国政法大学出版社, 2003.

[22] Merriam-Webster. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11th Edition [M]. Merriam-Webster, 2003.

[23] 《孟子·梁惠王》

[24] 《韩非子·威德》

[25] 《商君书·修权篇》

[26] 中国大百科全书, 政治学[Z]. 北京: 中国大百科全书出版社, 2005, 498.

[27] [英]罗德里克·马丁. 权力社会学[M]. 上海: 三联书店, 1992.



他认为,权力的本质特征是把意志强加于他人的能力,“权力是一个人或一些人在某一社会行动中,甚至是在不顾其他参与这种行动的人进行抵抗的情况下实现自己意志的可能性^[28]”。彼得·布劳认为,“它(权力)是个人或群体将其意志强加于其他人的能力,尽管有反抗,这些个人或群体也可以通过威慑这样做。威慑的形式是:撤销有规律地被提供的报酬或惩罚,因为事实上前者和后者都构成了一种消极的制裁。”^[29]

另一种权力观是把权力理解为一种影响力。比如罗素认为,“权力可以定义为有意努力的产物,是从事或者影响某些事的能力”^[30];美国政治学家达尔也认为,权力是通过各种手段对人产生的一种影响力,“权力并不是个人所拥有的什么,而是人与人之间的一种关系。作为权力的定义可表述为‘A对B拥有权力是指A能使B做B如果没有A的干预本来不一定去做的事。’换言之,权力是使行为发生变化的能力。”^[31]

介入上述两种权力观之间的是丹尼斯·朗,他将权力表述为一种能力,即权力是某些人对他人产生预期效果的能力,是介于影响和控制之间的一种“行动权”,认为可以通过非强制性手段达到预期目的。^[32]因此,Palermo对经济权力的定义也是一种能力,即一个人或集体违背(也可能没有)其他人意愿产生经济效果的能力。^[33]他还给出了实现这样的能力的两种方式,一种是影响经济主体自愿选择时的主观想法(例如偏好和诱导模型),另一种是影响能够给定个人选择策略集合的客观环境。

可以看出,关于权力概念的界定,不同的学者、不同的观点可以归纳有两大分歧,一是有关权力的强制性与影响力之争,即权力是否意味着强制性;二是权力主体与客体之间单向性与双向性之争,即是否考虑到权力客体的反作用。有关权力这一概念的定义仍在不断地扩展,如果将和权力有关的诸多要素综合进行分析,也许可以得出一个普适性的定义,但有的

[28] 对于韦伯权力定义的翻译,沃利曼翻译为“在一种社会关系之内,权力意味着贯彻个人意志(哪怕面临反抗)的种种机会(而不论这一机会依赖于何种基础)”。[德]马克思·韦伯 Max W. 经济与社会[M]. 北京:商务印书馆,1997.

[29] [美]彼得·布劳. 社会生活中的交换与权力[M]. 李国武,译. 北京:商务印书馆,2009.

[30] [英]伯特兰·罗素. 权力论——一个新的社会分析[M]. 上海:东方出版社,1988.

[31] [美]姆贝 K 丹. 组织中的传播和权力 Communication and Power in Organization : Discourse, Ideology, and Domination[M]. 北京:中国社会科学出版社,2000.

[32] [美]丹尼斯·朗 Dennis H W. 权力论 Power[M]. 北京:中国社会科学出版社,2001.

[33] Palermo G. Economic Power and the Firm in New Institutional Economics: Two Conflicting Problems[J]. Journal of Economic Issues. 2000, 34(3): 573-601.



学者认为给权力“设定一个定义肯定是行不通的，这非但没有避免概念之争，反而陷入了这场争论之中。”

因此在本书中，对于权力的概念分析采用“减法”的方式，即将权力本身与其目标、实现手段、作用机制等要素分开，从权力的本真出发，考察其自有和应有之意，以阐释权力的实质。在此基础上，再结合不同的实现目标、手段和机制等要素进行分析。

首先，权力之所以存在，是因为它本身是一种社会关系，属于关系的范畴。权力存在于社会关系之中，并作为一种特定的社会关系而存在，体现为影响者“在一种社会关系里（向被影响者）贯彻自己意志的机会”。^[34]也就是说，权力是存在于特定的影响者（权力主体）与被影响者（权力客体）之间的社会关系。

其次，权力这一特定的社会关系是一种发生在特定的影响者与被影响者之间的、令被影响者服从的影响关系。韦伯则将这种关系称为向对方贯彻自己的意志。这种意志贯彻必须以被影响者的服从为特征，否则不能确定这种影响关系的有效存在。这种由处于权力关系的高位者向处于同一权力关系的低位者发出的影响关系是权力所有的基本功能之一，用罗伯特·达尔的话说，权力就是影响力。^[35]

当然，作为一种特定的影响者与被影响者之间的社会关系，权力在本质上具有不对称性，因为这种社会关系只能是影响者单向施加给被影响者，令被影响者服从的影响力，是不对称的。^[36]丹尼斯·朗也强调，“权力关系的非对称性在于掌权者对权力对象的行为实施较大的控制，而不是相反”，^[37]反之，“同等实力的相互依赖和相互影响说明缺乏权力”。^[38]

综上，可以归纳出权力的本真就是发生在影响者与被影响者之间的，使被影响者单向服从影响者的意志的不对称社会关系。权力本真的这一自有之意包含了如下几层应有之意：一

[34] [德]马克思·韦伯 Max W. 经济与社会[M]. 北京：商务印书馆，1997.

[35] Holsti K J. International Politics. A Framework for Analysis[M]. Prentice Hall, 1988.

[36] 虽然影响者对被影响者施加影响力的同时，被影响者同时也会对影响者有影响，但这种看似双向的关系并未否认这种不对称性。例如，战场上的军官对于士兵拥有指挥的权力，尽管士兵可以选择不服从以给军官施加影响，但士兵并不能反过来指挥军官。

[37] [美]丹尼斯·朗 Dennis H W. 权力论 Power[M]. 北京：中国社会科学出版社，2001.

[38] Blau P M. Exchange and Power in Social Life[M]. John Wiley & Sons Inc, 1964.



是存在影响者与被影响者双方，影响者和被影响者并不是单纯的一个人或个体，他们可以是个人，也可以是群体，更可以是组织；二是影响者与被影响者之间存在着单向服从的关系，他们的地位是不对等的；^[39]三是影响者对于被影响者有着施加影响的意志，即所谓的“权力意志”。

1.2.3 大学权力与大学权力结构

(1) 大学权力

一般提到大学权力，我国学者、专家研究的多是学术权力和行政权力。关于学术权力和行政权力的内涵也是仁者见仁智者见智。约翰·范德格拉夫等人所撰写的《学术权力——七国高等教育管理体制比较》(*Academic Power: Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education*) 一书中将学术权力定义为：从高等教育管理的最上层（即国家）到最基层（即教师）等各个层次的管理机构和人员所享有的高等教育管理权力。在巴格莱看来，学术权力更确切地讲是一种权威，而权威不同于制度化的权力，权威是为了推行集体的目的而指导或支配他人的权力……权威意味着自愿的依从，并且是支配者和被支配者在目标取向上协调一致。如果说行政权力是合法化的，那么学术权力代表着一种权威则是合理化的。它尽管也存在着等级，但不以严格的制度为依托。^[40]而陈磊教授认为学术权力主要是指管理学术事物的权力，其权力施行主体可以是学术管理机构，也可以是教授、教师、行政管理机构或其中的个人。^[41]关于行政权力，别敦荣教授认为行政权力是以行政管理体制为基础、以行政管理职能为依据、由行政机构（如学校有关职能处室）中的行政人员（如处长、科长、主任等）行使的法定权力，这种权力来自学校或上级的法规制度，因而是一种授予权力。^[42]其核心是“权（管）”，权大则力大，对大学起外在的决定作用，但作用的时空范围局限性较大，只能在特定的范围、时间、对象条件下起作用。它的主体是大学各管理层和职能部门

[39] 这里的地位不对等是指在施加影响力时的单向性，即处于权力“高位”者向“低位”者施加影响力，与法律上的所谓“法律面前人人平等”的“平等”是不同的意义。

[40] 谢安邦，阎光才．高校的权力结构与权力结构的调整——对我国高校管理体制改革的探索[J]．高等教育研究，1998（02）：23-27．

[41] 陈磊．高等学校学术权力的反思与建构[J]．高等教育研究，2002（04）：65-68．

[42] 别敦荣．学术管理、学术权力等概念释义[J]．清华大学教育研究，2000（02）：44-47．



的领导和管理人员, 主要指校长、院长、处长、科长等行政管理人员。客体既包括各层行政人员, 也包括教学、科研人员甚至学术权威。行政权力的特性在于依附于特定的职位, 具有固定性和等级性。

目前, 还没有学者给大学权力本身下过定义。在此, 本书把大学权力定义为: 大学的各权力主体通过对有价值教育资源的控制对其客体的一种影响力和控制力。大学的权力主体的范围是非常广泛的, 这是本书研究的重点, 在下文中会作详细分析。

(2) 大学权力结构

在大学中, 学术权力表现在学术人员发展并运用个人的、学院的和行会式的权力; 行政人员则利用管理者被赋予的合法的行政权力。从权力结构的等级性、层次性可以分析出大学组织纵向的权力关系, 如学科、院系、学校这样的权力层级划分; 而不同的权力类型, 如学术权力、行政权力, 还有散播在大学组织每个人身上的文化权力, 构成了横向的权力关系。横向与纵向的权力关系交织在一起, 共同构成了大学组织内部相互交错的权力结构。不同的权力运作模式, 导致不同权力结构关系中权力主体的不同行为, 而同样的权力关系中, 不同的结构地位也为人们提供不同的信息, 从而对权力主体的思维与判断产生不同的限制与影响。大学组织的每个人都活动于相互交错的权力网中, 既可能成为权力的实施者, 又可能成为被权力支配与控制的对象。

大学组织中纵向的权力关系和横向的权力关系构成了一个复杂的权力网络, 在这个网络中, 由于不同个体与不同群体之间存在着权力大小、层次、类型之间的差异, 不同的权力主体为维护自身的利益, 在资源分配中争夺优势, 存在着权力的冲突和反抗是不可避免的事实。但是, 权力冲突本身也并非只是单纯压抑性的, 也可以表现为生产性的实践, 如果冲突处理得当, 还有助于提高组织的生存与创新能力。正像大学组织的发展历程所表现的那样, 每一次的组织变革都是组织内外部冲突的爆发, 而每一次的变革也都换来了大学组织青春勃发的新生。因此, 大学的权力结构对于大学组织目标的实现至关重要。

1.2.4 大学治理与大学治理结构

治理 (governance) 一词在西方文化中是控制、引导和操纵之意, 在与国家公共事务相关的管理活动和政治活动中, 常与统治交叉使用。在《现代汉语词典》中, 治理主要有统治、管理和处理、修整两层含义。现代意义上的治理, 内涵丰富、外延拓展, 在被赋予更多含义的同时被用在很多理论中。治理理论的主要创始人詹姆斯·罗西瑙认为治理是一种管理机



制,这种管理机制表现在一系列的活动领域里,虽未经有关部门授权,但由于有共同的愿景和共同的目标支撑,所以能良好运转,发挥有效作用。它的主体多元化,未必是单一的某个组织,也未必是政府,各主体自觉自律,也无须靠强制力量来监督实施以实现其目标。斯托克认为,治理要依靠多种进行统治的及互相发生影响的行动者的互动,它所创造的结构和秩序不能从外部强加。全球治理委员会则将治理界定为:治理是指各种公共的或独立的个人和机构管理其共同事务的诸多方式的总和。它是使相互冲突或不同利益得以调和并且采取联合行动的持续过程。这既包括有权迫使人们服从的正式制度安排和规则,也包括各种人们同意或以为符合其利益的非正式的制度安排^[43]。由此我们可以大致概括出治理的基本要义是:目标一致,多元参与,上下互动,合作协商,持续自觉,平等共赢。

治理理论应用在公司治理上取得了不俗的成绩,大学也是社会里的重要组织,也存在利益相关者,也要追求效益。于是,公司治理的丰富理论和实践被借鉴到大学里。在不长的时间里,治理理论先进的理念为当下不合时宜的大学管理带来了生机,为大学的发展注入了新鲜的血液,眨眼之间,大学治理已成为世界高等教育界探讨的热门话题,研究成果层出不穷。究其深层原因,是治理的理念与大学这一学术组织的特质在某种程度上的高度契合。在美国,有一位叫科尔森的学者,他对大学治理进行了较为深入的专题研究,许多有关大学治理的观点在他的《大学和学院治理》一书里都有提及,该书还被认为是美国第一部研究大学治理的专著,并由此认为大学治理一词来自美国。随后,很多学者或机构试图定义大学治理。1973年,卡耐基高等教育委员会将大学治理定义为“作决策的结构和过程,从而区别于行政和管理”。罗伯特·伯恩鲍姆更进一步揭示大学治理的内涵,大学治理即“平衡两种不同的但都具有合法性的组织的控制力和影响力的结构和过程。一种是董事会和行政机构拥有的基于法定的权力,另一种是教师拥有的权力,它以专业权力为基础^[44]”。ASHE (*The Association for the Study of Higher Education*) 系列丛书对大学治理的定义是“大学内外利益相关者参与大学重大事务决策的结构和过程”。以上大概是国外学者对大学治理内涵的基本认识。我国对大学治理的研究时间不长,但热情很高。张维迎教授认为,大学作为一个非营利机构,其理念或目标同样需要实现,而一套制度安排是其实现的保障,这些基于保障基础之上的制度安排就是大学的治理。赵成在他的博士论文里通过对治理理论的渊源和含义的梳理,指出了大学治理的基本含义:大学治理就是为实现大学目标而设计的一套制度安排,它给出大学各利益

[43] Commission on Global Governance. Our global Neighbourhood[M]. Oxford University Press,1995.

[44] Robert Birnbaum.The End of Shared Governnace:Looking Ahead or Looking Back[J]. New Directions for Higher Education,2004(127).



相关者的关系框架,对大学的目标、原则、决策方式、权力的分配定下规则,主要内容是设计效率实现的机制,通过大学各利益相关方追求自身目标的活动而实现整体的大学效率^[45]。李福华、尹晓敏等学者在他们的专著里均认为,大学治理是一系列的制度安排,它基于大学利益主体多元化,且所有权和管理权分离的复杂情况下,如何协调各利益主体的利害关系,如何在降低代理成本的同时提高办学效益。学者韩春虎认为大学治理是一种制度安排,一种管理机制,它通过以校务会为代表的行政权力和以学术会为代表的学术权力的相互制衡,对以大学校长为代表的行政权力的监督与激励,实现大学各利益群体获得自身最大价值^[46]。李维安和王世权将大学治理的要义定为基于决策权的行政权力与学术权力匹配。还有很多高教领域的学者,他们拥有丰富的实践经验,并从不同的理论视角出发,对大学治理的内涵进行了不同程度的分析和探讨,人们对大学治理的研究越来越深入。

尽管大学治理涉及面广,在此聚焦的理论盘根错节,大家对大学治理的制度设计和具体实施还未完全达成一致。但是,纵观国内外学者对治理及大学治理的研究,各大学对大学治理理论的积极践行,我们还是可以从纷繁的乱象中理出大学治理的应然状态。

大学治理要以实现大学的功能为目标。有目标才能有的放矢,有目标才能汇聚力量,大学治理就是要以实现大学的各项功能为终极目标。大学从诞生的那天起就具有了某种功能,随着社会的变迁,大学具有的功能也由少到多,由简单到复杂。发展到今天,大学的功能主要有创造知识、培养人才、探索科学、传承文明、服务社会、引领未来等,大学已成为社会的一个重要组织。这个组织又处在各级政府、企事业单位、各类公司及个体的社会网络之中,内部还有管理人员、服务人员、教师团体、广大学生。要让这么一个庞大而复杂的机构有效运转,实现其功能,离不开大学治理。在治理的过程中,不管是大学章程的拟定,还是学校未来的发展规划;不管是管理制度的推行,还是各类权力的配置;不管是利益的分配,还是教学的改革;不管是校园环境的美化,还是校园文化的建设;不管是教师的聘用晋升,还是学生的招生就业,大学利益相关者特别是决策者要充分考虑这些是不是有利于创造知识、培养人才、探索科学、传承文明、服务社会、引领未来。切忌盲目跟风,目光短浅、操之过急、急于求成。总之,要始终把握好这个大方向,要有全局观、社会责任感和历史使命感,还要有人文情怀,要按高等教育规律办事,遵循大学存在与发展之逻辑。

大学治理需要利益相关者全面参与。大学是一个非营利机构,本身具有公益性,作为一

[45] 赵成. 治理视角下的大学制度研究[D]. 天津: 天津大学, 2006:6.

[46] 韩春虎. 大学治理: 一种科学发展视域下的制度安排[M]. 沈阳: 辽宁大学出版社, 2009.



个利益相关者组织，其典型特征突出。将大学作为利益相关者组织进行研究的美国经济学家亨利·罗索夫斯基曾提出大学“拥有者”概念，他认为，人们“拥有”大学就像人民“拥有”国家一样。这里的“人们”指向了大学的教师、行政人员、学生、办学者、出资人、校友、学生家长、特定条件下与大学有利害关系的人或组织、大学周边的社区居民及社会公众等。这里的“拥有”指他们对大学的运行有一些权力，同时要承担一些责任，但又不能行使独立的控制权，因为大学是属于所有核心利益相关者、边缘利益相关者及社会公众的，牵一发而动全身，所以大学在决策的时候需要利益相关者的全面参与。在利益相关者视角下，大学所担负的“国家责任”要转换成“社会责任”，在管理上要由“行政管理”过渡到“共同治理”。由于利益相关度不同，不同利益主体的利益诉求也不同，由此构成了以实现大学功能为导向的多中心的大学治理模式，对不同的利益相关者授予不同的知情权、参与权、决策权和监督权，各得其所、各行其责，实现大学治理的全面参与。总之，大学不是某个个体的大学，大学的发展承载着太多的梦想与期待，自然而然的，大学的治理需要各方全面充分的参与。

大学治理强调各种权力的合理配置。大学治理离不开权力的维系，权力是大学治理的关键，各种权力的合理配置是大学治理的应有之义。大学因其自身的特殊地位与复杂关系决定了其权力主体的多元化，大学作为社会系统中的一个子系统，它存在于国家之中，处于政府的控制范围，它与国家构成了一对权力，即国家行政权与大学自主权；基于大学的学术性，在其内部又形成了行政权力与学术权力；为了体现利益相关者的权力，各利益主体还有参与权；为了防范各种权力的滥用，在权力运行的过程中又需要各利益相关者的监督权。这些权力纵横交错，每个利益主体出于对自身的维护，都想分配到更多的权力，所以就难免出现各种权力的博弈与斗争，影响大学治理效果。特别是政府释放多少办学自主权给大学，大学内部是否能充分尊重学术权力并平衡二者之关系，以及各种权力的参与与监督，这些都困扰着大学治理。怎样合理配置这些权力，让这些权力在阳光下顺利运行，是大学治理必须回答的问题。一个良好的大学治理状态需要解决好各种权力的合理配置，处理好内外部权力关系，既要相互制衡又要相互促进，既不能缺位也不能越位，要把握好自己的权力边界。为此，需要立法明确各权力主体的职权范围、权力的运行程序，保障大学治理的合法性和权威性。

大学治理突出信息透明下的合作协商。大学之“大”，在于它是“大家”的，在于它会涉及多数人的利益。它的荣辱兴衰不仅直接关系到大学核心利益相关者，也影响着社会。正因为它事关重大，所以，当大学面临一个又一个大大小小的决策时，当各方利益出现冲突难以调和时，它需要大学利益相关者在信息完全透明的情况下合作协商，以便做出最优决策。“治理是政治国家与公民社会的合作，政府与非政府的合作，公共机构与私人机构的合作，强



制与自愿的合作。^[47]”治理以调和为基础而不是以支配为基础。由此表明, 合作协商是治理理论核心理念之一。当把治理理论应用到大学这个典型的利益相关者组织中时更要突出合作协商的重要性。因为在这个组织中有整体与局部的关系, 有公与私的区分, 有外部与内部的分割, 各种关系、各种利益或明或暗、纠缠不清。所以, 在大学治理过程中, 要通过政府与大学的深度沟通, 官员、教授、学生、服务人员建立伙伴关系, 相互信任, 彼此尊重, 广开言路, 汲取智慧, 在合作协商基础上实现共同目标。在此还必须强调, 所有的合作协商要基于持续不断的信息交流, 在信息透明的前提下, 信息尽可能对称的基础上进行合作协商, 达成共识。

大学治理需要多元互动和持续自觉。大学治理不是一套规则, 也不是一项活动, 而是一个需要多元互动和持续自觉的动态过程。大学治理涉及的主体多, 利益格局复杂, 权力大小分布不均, 面临的事务繁多, 各方信息极不对称, 在大学治理过程中又没有也不可能有一套规范完备的正式制度约束, 要完善大学治理, 实现大学治理的目标, 必然需要多元积极互动和持续自觉。在整个过程中, 国家要放低姿态, 倾听大学的心跳, 坚信大学的操守, 保障学术有充分的自由, 授予大学适当的办学自主权。大学也要心领神会, 积极回应国家战略意图, 以求得更大的发展空间。在大学内部, 行政权力要为学术权力保驾护航, 回归学术本位, 尊重学术自由, 要创设更多平台和渠道, 让教育一线的教师和学生与管理者进行密切的沟通。社会也要为大学的发展营造良好的氛围, 宽松的环境, 支持大学, 尊重知识。各方的互动都是出自心灵深处的自觉, 都是朝着一个共同的目标, 都是积极有效的, 而且所有这些都应该是连续的过程, 没有终点, 永无止境。

大学治理追求各方利益最大化。大学治理为实现大学的功能, 需要各利益相关者全面参与, 在参与过程中要合理分配好权力, 在信息透明的前提下合作协商, 优化并完成各种决策方案, 并付诸行动, 各方要积极互动, 持续不断, 所有这些都是为了寻找“最大公约数”, 寻求各方利益最大化, 这是大学治理的精髓所在, 是大学治理在现实中的出发点也是落脚点。各利益主体都要深化对大学治理精神的认识, 切忌为了个体或小团体出现“内部人”控制的现象, 在损害其他利益相关者的基础上追求自身利益的最大化, 这样只会陷入恶性循环的怪圈, 腐蚀大学治理的光环。

1.2.5 自媒体与自媒体平台

自媒体 (We Media) 这一概念源于美国。2003 年 7 月, We Media (自媒体) 研究报告在

[47] 俞可平. 作为一种新政治分析框架的治理和善治理论[J]. 新视野, 2001(5).



美国发布,该报告由谢因波曼和克里斯威二人撰写,报告指出“**We Media**是普通大众经由数字科技强化、与全球知识体系相连之后,一种开始理解普通大众如何提供与分享他们自身的事实、新闻的途径。”百度百科对自媒体作了如下解释:自媒体又称“公民媒体”或“个人媒体”,是指私人化、平民化、普泛化、自主化的传播者,以现代化、电子化的手段,向不特定的大多数或者特定的单个人传递规范性及非规范性信息的新媒体的总称^[48]。中国传媒大学的教师申金霞在她的专著《自媒体时代的公民新闻》里对自媒体作了如下界定:自媒体是指传播者通过互联网这一信息技术平台,通过点对点或点对面的形式,将自主采集或把关过滤的内容传递给他人的个性化传播渠道,又称个人媒体或私媒体^[49]。自媒体不同于传统媒体主导的信息传播,它由独立的个体自由自主传播信息,它集信息生产、传播、分享、反馈于一身,兼具私密性和公开性。自媒体使得信息来自四面八方,各种信息冲击着“统一的声音”,“统一的声音”的传统权威不再有光芒,是非曲直基本上由个体分辨,每个个体都是信息的主人,自主接受、自主解读、自主判断、自主处理。自媒体时代,信息传播方式由传统单一的“点对点”切换到“点对点”、“点对点”、“面对点”等多种模式。

相对而言,自媒体出现时间不长,其表现形式也还在不断变换,人们对自媒体的理解和运用还有待加强,但对自媒体总体特征的认识已基本达成一致。其主要特点表现在传播主体平民化,传播内容个性化,传播平台多样化,传播主体进入门槛低,操作简单,信息在传播过程中不但传播快速,还可以实现即时互动。

1. 平民化、个性化

所谓的平民化主要是指自媒体传播主体的“草根”性。在经济发展科技进步的今天,电脑早已“飞入寻常百姓家”,几乎人手一部手机,有线和无线网络覆盖面也越来越广,这为普通民众拥有自媒体平台创造了物质条件和技术条件。不管你位居高层还是身处民间、不管你置身繁华的都市还是独守宁静的乡村、不管你飘在沉浮不定的商海还是藏在稳定不变的写字楼,只要你愿意,都可以拥有完全属于自己的媒体,或QQ空间、微博、微信,自由进入贴吧或论坛等网络社区。总之,不管你的社会地位如何、不管你身处何方、不管你从事什么职业,都可以拥有媒体平台,拥有属于自己的传播渠道,你已由大众传媒的组织化传播时代的“旁观者”摇身一变成了自媒体时代的“当事人”。这里所谓的个性化是指自媒体传播内

[48] http://baike.baidu.com/link?url=pkFX9UXR0Oc56epMX0RkFAUAIldilAUgkvzltgTpyFXKEyBzX5CG_skcsihZoEkehyEcAIR31EOgHTq4ApUL_

[49] 申金霞. 自媒体时代的公民新闻[M]. 北京: 中国广播电视出版社, 2013:13.



容的千差万别。拥有了自我掌控的传播平台，传播信源发生了变革，传播渠道也接近于无限开放。自媒体时代的传播主体是自发自主的，所以传播的内容是充满个性化的。你可以抒发个人的情怀，也可以发布你的所见所闻；你可以点评国家大事，也可以关注邻里纠纷；你可以分享你的独到见解，也可以表达你的利益诉求。总之，你的地盘你做主，只有你想不到的，没有你做不到的，每个自媒体的拥有者都可以在自己的平台上完全展示自己不同于他人的精彩人生，这强烈激发了人们的展示欲望、表达欲望和沟通交流的欲望，来自草根的自我觉醒意识和各个阶层的权力意识与日俱增。在这个自媒体时代，呈现在我们眼前的是一个鲜活的生命，是闪耀着光芒的思想，世界因此而丰富多彩。

2. 门槛低，易操作

在以报刊、广播、电视及门户网站为代表的传统媒体时代，媒体仅仅属于国家或集体，因为要运作一个媒体是一件非常复杂的事情，需要巨大的人力、物力、财力去支撑，需要专业的技术手段去维护。更重要的是要创办一个传统的媒体平台，需要国家层层审批把关，接受相关部门监督检查，受到相关法律法规制约束缚，其门槛之高，难度之大是显而易见的。但在自媒体时代，这一切都不是问题，只要你有一台电脑或一部智能手机，周围有网络覆盖，能够接收到信息，你就跨进了网络世界的大门。然后，只要你在相关的自媒体平台上通过简单的注册申请，根据服务商提供的网络空间和可用的模板，利用版面管理工具，依照相关提示，你就可以完全掌控属于自己的自媒体平台了。在这个平台上你可以发表文字、图片、音频、视频等信息，整个界面非常友好。而且，无论是前期的注册申请，还是后期的使用都无须付出任何的后台管理费用。在这里，不论年长或年幼，不论学历高低，不论从事何种职业，只要你具备基本的文化水平和基本的操作能力，都可以自己摸索或在他人的简单指导下创建属于自己的媒体。这在传统媒体时代是遥不可及的，也是人们梦寐以求的。

3. 交互强、传播快

在传统的大众传媒时代，信息是被强大的利益集团操纵的，以报刊为代表的纸质媒体是你写我读，以电视为代表的电子媒体是我说我听和你演我看，包括后期出现的门户网站，都是单向的线性传播形式，是点对面、一对多、自上而下的管道式传播。传者和受者泾渭分明，传者要传播什么内容完全源于利益集团的意志，传者处于绝对的主导地位，受者完全被笼罩在传者所描绘的世界里，成为沉默的大多数。由于缺乏有效的途径，受者即使要反馈接收的传播内容或发出不一样的声音，也很难及时准确地到达传者的视野里。但是，自从有了自媒体，这种由利益集团控制，一对多、点对面、自上而下的管道式传播格局就被打破了，变成了一对多、多对多、点对点、点对面、面对点、面对面的立体网状式传播格局，而且信息在



整个系统中快速流动。这一切皆是因为我们身处一个“人人都有麦克风”、“人人即媒体”的时代，每个人都可以拥有自己的媒体平台，可以随时随地发布、接收、分享、评论来自四面八方的各种信息，传者既是受者，受者也是传者，两者之间的时空距离几乎为零，时效性大大增强。这在传统大众传媒时代是不可能做到的。

当下，国内自媒体平台主要有贴吧、论坛、QQ 空间、博客、播客、微博、微信等，国外最具代表性的自媒体平台是脸谱（Facebook）和推特（Twitter）。下面介绍几种国内主要的自媒体平台。

论坛（社区或贴吧）：即 BBS，是一种电子信息服务系统。它提供一块公共的电子白板，用户可以在上面发布信息、交流讨论、表达观点、聊天等，内容丰富而及时，交互性较强。内容可分为综合类和专题类，一般由站长创建并设各级管理员对论坛进行管理。论坛给网友提供了交流的平台，其虚拟的环境避免了一些面对面的尴尬或冲突，网友可以变换角色和身份充分交流，表达观点，所有信息皆有文字记录，避免了精华内容的流失，其中的一些有效信息对政府职能部门具有重要的参考价值。由于网友是在论坛创始人的视野中进行交流，论坛的管理者拥有巨大的权力，网友的隐私得不到充分保障，论坛的管理者和使用者之间容易产生诚信危机。随着互联网的发展，自媒体平台的多样，网友追求更多的自主权，论坛逐渐失去了互联网勃兴之时的统治地位，尽管如此，但它在自媒体当中还是具有不可忽视的作用。当今比较流行的论坛（社区或贴吧）有：猫扑社区、天涯社区、搜狐论坛、凤凰论坛、网易论坛、新浪论坛、强国论坛、百度贴吧等。

QQ 空间：QQ 空间是由腾讯推出的一款个性空间，空间开设有主页、日志、说说、分享、相册、音乐盒、秀世界、游戏、城市达人、个人中心、个人档案、好友来访等栏目。用户只要注册一个 QQ 号码便可申请一个 QQ 空间，用户可以在其中设定装扮自己喜欢的空间风格，可以书写日志、表达观点、传达心情、上传照片、聆听音乐等。经过认证后好友可访问空间，可进行浏览、评论等互动交流。QQ 空间给了用户很大的自由度，用户可以尽情展示自己，打造完全属于自己的个性空间。同时，它可以控制来访者，可选择地开放自己的空间并进行交流。腾讯公司还不断地升级版本，完善功能，自问世以来深受人们的喜爱。如今 QQ 空间活跃的账户数已超过 6 亿，显示出其强大的生命力。

博客：即 Blog，一种网络日志，通常由个人管理，不定期推出可长可短的文本，文本按照推出时间倒序排列。一个典型的博客有文字、图像，并链接其他博客或网站及相关主题媒体，读者可以通过评论与博主进行互动，大多博客内容以文字为主，但也有一些专注于艺术、音乐、摄影等主题的。博客为个人自由表达、记录生活、展示自我、抒发感情、沟通交流、



网络交友提供了平台，是观点充分表达、意见深度交流的好平台。操作简单是博客发展的推动力，持续更新是博客生命的催化剂，开放互动是博客交流的基本点，展示个性是博客魅力的原动力。

微博：即 MicroBlog，是一种基于用户关系分享、传播及获取的简短实时信息的广播式社交网络平台。用户可以通过多种客户端组建个人社区，以 140 个字符为上限更新信息并即时分享，其关注机制可单向也可双向。作为一种分享交流平台，其注重时效性和随意性，它不像博客那样梳理一段时间内的所见、所闻、所感，而是每时每刻推出最新动态，信息的发布和传播都非常快速，其便捷性非常突出。信息获取有很大的自主性和选择性，你可以浏览感兴趣的信息，也可以发表感兴趣的信息，信息的影响力有很大弹性，关注度越高影响力越大。人们纷纷在网上建立自己的网上形象，“沉默的大多数”在微博上找到了展示自己的舞台，微博的出现标志着个人互联网时代的到来，具有划时代的意义。目前比较常用的微博有新浪微博、腾讯微博、搜狐微博、网易微博等。

微信：即 WeChat，是由腾讯推出的一个为智能终端提供即时通信服务的应用程序。它有朋友圈、扫一扫、摇一摇、附近的人、漂流瓶、购物、游戏等栏目，可一对一聊天，也可群聊，还具有实时对讲机功能，更可视频通话。通过朋友圈可以发送文字、图片、视频、语音等信息，用户可以通过搜索号码、附近的人、扫二维码、摇一摇等方式添加好友和关注公众平台，同时用户可以将精彩的内容分享到朋友圈或推送给好友，好友可以反馈互动或转发分享。个人或企业都可申请微信公众号，创建自媒体平台，群发文字、图片和语音信息。另外，微信还具有支付功能、拦截功能等。目前微信的用户量已经突破 6 亿，已成为亚洲地区拥有最大用户群体的即时通信软件。随着其功能不断完善，版本不断升级，微信这一自媒体平台将显现出无穷的魅力。

1.3 文献述评

1.3.1 关于大学组织、使命及大学组织效率的相关研究

大学作为一个特殊的组织，对它的研究从 1852 年纽曼的《大学的理想》^[50]就开始了。历史上，不同的学者对于大学组织的研究采用了不同的学科理论、不同的研究视角和研究方

[50] Newman J H. The Idea of a University[M]. Yale University Press, 1996.



法。经典的著作有奥尔特加·加塞特的《大学的使命》(1946)^[51], 雅斯贝尔斯的《大学的观念》(1959)^[52]等, 而克拉克·克尔的《大学的功用》(1963)^[53]、阿什比《科技发达时代的大学教育》(1974)^[54]则是对大学的使命和职责等问题进行了研究, 德里克·博克的《走出象牙塔》(1982)^[55]及伯顿·克拉克《高等教育系统——学术组织的跨国研究》(1983)^[56]则是对大学组织特征的开创性研究。

自20世纪80年代以来, 对大学的研究开始出现了各个学科交融的现象。如社会学、管理学、心理学、经济学等学科开始介入高等教育相关学科的研究, 尤其是现代管理学中的组织文化理论、组织行为学等理论在教育中的运用, 使得对于大学组织的研究在深度和广度上有所加强, 而使得教育科学研究的科学主义研究路线的传统和理性逻辑推演的研究方式发生了相应变化, 从而使得关于大学组织内部涉及人的行为、组织运作状态、组织变革等方面的研究取得了一定的进展。这方面的著作包括欧美高等教育研究者近年来编著的 *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Though a Glass Darkly*^[57]、*Revitalizing Higher Education*^[58]、*Globalization and the Market in Higher Education*^[59]、*Managing Successful Universities*^[60]等, 这些论著对当代高等教育系统及大学组织所面临的机遇与挑战、大学组织的复杂性、多样性, 以及大学的战略管理、高等教育的质量保障等一系列问题, 通过历史研究、案例分析、比较研究等研究方法进行了深入细致的探讨。从国内来看, 一批年轻学者也开始借鉴西方的高等教育研究及相关理论的思想从大学的理念、使命和组织文化等诸多方面对大学组织进行了探索。

[51] Jose • ortega • y • gasset. Mission of the University[M]. Princeton University Press, 1944.

[52] Jaspers K. The Idea of the University[M]. Peter Owen, 1960.

[53] Clark • kerr. The uses of the university (The Godkin lectures at Harvard University)[M]. Harvard University Press, 1964.

[54] [英]e • 阿什比(eric • ashby). 科技发达时代的大学教育[M]. 北京: 人民教育出版社, 1995.

[55] 德里克 • 博克. 走出象牙塔[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2002.

[56] Burton • r • Clark. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective[M]. Univ of California Pr, 1983.

[57] Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly (Issues in Higher Education) (Issues in Higher Education)[M]. Pergamon, 1995.

[58] Revitalizing Higher Education[M]. Peterson's Nelnet Co, 1995.

[59] Globalization and the Market in Higher Education: Quality, Accreditation and Qualification[M]. Unesco, 2003.

[60] Shattock M. Managing Successful Universities (Society for Research Into Higher Education)[M]. Open University Press, 2003.



对于组织效率的研究,是从企业开始的,而对于大学这一特定组织的效率研究却是鲜有的,而极少的文献中,主要有如下视角:①从产权的角度对大学组织效率的损失进行分析,认为我国公办高校存在着生产效率、资源配置效率、X效率三种组织效率损失。而我国公办高校产权的模糊性、残缺性、行政化所导致的产权失灵与组织的三种效率损失紧密关联,产权失灵是我国公办高校组织低效重要的制度根源。要从根本上改善我国公办高校的组织效率,应依据组织特有的教育属性,创新高等教育产权制度,促进公办高校产权的社会化、法人化、多样化。^[61]②从高校行政管理体制的角度对大学的组织效率进行分析,认为我国大部分高校采用的是科层式管理体制,这种管理体制对于提高高校的管理效率曾经发挥过积极作用。但是,进入21世纪后,科层式管理体制的弊端越来越明显,已不能适应高校的发展,有必要对其进行反思和改进:简化组织层次,提高运转速度;下移管理重心,放在院系一级;将行政权力与学术权力适当分离。^[62]③从治理结构的角度分析大学组织效率的损失,认为我国公立大学的内部治理结构与其他国家高校的二元权力结构不同,表现为政治、行政、学术三元权力结构,此结构中因学术权力弱化,凸显政治与行政的“双子权力系统”。通过分析我国公立大学“双子权力系统”在运行过程中所表现的特征,可说明该结构摩擦系数较大,而降低摩擦系数面对的制度约束并非简单地取其一而舍其一。当前制度可提供的当期选择是合理而有效地整合,并以此实现公立大学的低成本运作。^[63]

1.3.2 关于大学权力的相关研究

1. 国外对大学权力的研究

对于大学权力,国外学者的研究历史悠久、研究范围广泛。综合说来,国外对大学权力的研究主要从大学权力的来源,即“合法性”的研究、学术权力与行政权力(这里主要是行政管理权力)的研究、大学权力的组成群体的研究等方面展开。这些研究为我国对于大学权力的研究提供了相关的理论基础和视角借鉴。

国外对大学权力的来源即大学权力“合法性”的研究,主要隐含在学者们对于大学理念、大学目标、大学精神及高等教育哲学等的研究中,如19世纪英国红衣大主教约翰·亨利·纽

[61] 徐警武. 论我国公办高校的组织效率损失: 产权的视角[J]. 西安欧亚学院学报. 2007 (03): 5-9.

[62] 赵雷. 高校科层式管理体制的反思与重构[J]. 民办教育研究. 2004 (04): 33-35.

[63] 孙天华. 大学治理结构中的委托—代理问题——当前中国公立大学委托代理关系若干特点分析[J]. 北京大学教育评论. 2004 (04): 29-33.



曼的《大学的理想》（原1873年版名为《大学理念之界说与阐明》）、20世纪80年代美国高等教育哲学家约翰·S·布鲁贝克的《高等教育哲学》等。《大学的理想》是纽曼1852年《论大学教育的范围和性质》与1859年《论大学课程》两书的合集，是西方高等教育史上较早系统、综合、全面地论述大学教育的基本理论问题的名著，他在《大学的理想》中指出，大学是“传授全面知识的地方（School of Universal Learning）”。^[64]这一思想的提出，指明了大学权力是有别于职业教育、宗教教育和科学教育等机构内权力的哲学基础。约翰·S·布鲁贝克在他的著作《高等教育哲学》中则系统地提出了高等教育发展的两种哲学基础：认识论和政治论。认识论哲学基础认为：大学应该是“探究高深学问的场所”、大学内的学术活动应该由教师（而不应该是学生或其他团体）进行广泛地控制、教师是一个自治的团体、大学应该是“学者的王国”；政治论哲学基础则认为：“探讨的知识不仅出于闲逸的好奇，而且还因为它对国家有着深远的影响”，布鲁贝克把教育作为政治的分支看待，信奉“经验而不是逻辑才是法律的生命”，而知识是通过讨价还价获得的。^[65]纽曼和布鲁贝克关于大学的理念和哲学的研究不仅为大学权力的研究提供了哲学基础，也奠定了西方关于大学权力结构研究的二元权力结构论，即大学权力由“学术权力”和“行政权力”构成。在他们以及后来学者的研究中，由于二元权力结构论的影响，使得大学中的另一个重要群体——学生被忽略，而学生权力也很少被研究者提及。

国外对于大学内部不同权力的研究成果是很丰富的，而对于学术权力与行政权力（这里主要是行政管理权力）的研究则是最主要的，这方面的很多著作也被翻译成中文引进国内学术界。其中的代表作主要有：美国伯顿·克拉克的《高等教育系统——多学科的研究》、加拿大的约翰·范德格拉夫的《学术权力——七国高等教育管理体制比较》等。

范德格拉夫等在对20世纪50年代至60年代初西方七国的高等教育管理体制进行全面考察和比较的基础之上，将大学的学术权力划分为个人统治、集团统治、行会权力、专业权力、魅力权威、董事权力、官僚权力（来自于院校）、官僚权力（来自于政府）、政治权力及高等教育系统的学术寡头权力10种。^[66]伯顿·克拉克则进一步将“学术权力”归述为三大组成部分：扎根于学科的权力、院校权力和系统权力，扎根于学科的权力包括个人统治、学院

[64] What Is A University? If I were asked to describe as briefly and popularly as I could, what a University was, I should draw my answer from its ancient designation of a Studium Generale, or "School of Universal Learning."

[65] [美]约翰·S·布鲁贝克(John·s·Brubacher). 高等教育哲学 On the Philosophy of Higher Education[M]. 杭州：浙江教育出版社，2001.

[66] [加]约翰·范德格拉夫(John·h·van·de·Graaff). 学术权力[M]. 杭州：浙江教育出版社，1992.



式统治、行会权力和专业权力；院校权力包括董事权力和官僚权力；系统权力包括官僚权力（政府权力）、政治权力和全系统学术权威人士权力（学术寡头）。^[67]

关于行政权力，早在布鲁贝克的《高等教育哲学》中就指出“大学和学院从包含校长和院长在内的教授组成的学者团体中抽调出校长和院长，是学院或大学的日常事务方面职能的专门化需要的结果。”^[68]而美国帕森斯（Talcott Parsons）将大学组织与其他社会组织进行比较后，描述了美国大学行政管理权力运行的特征。^[69]他认为大学的“行政管理权力”的运行是不同于严格的科层组织的，“大学在某些方面是一种独特的‘逆权威’类型的组织，它的‘顶层管理部门’（行政管理部门）通常受一套明确的规定支配，限制其权威干涉教师（他们在某种意义上是‘下级’）的职权范围。大学强调教师的职务占有制，而且实行学术自由的规定，容许在广阔的领域内自由地教学、谈论和写作，而不受干扰。”他的这一结论是有背景和根据的，因为他所在的和所观察到的美国大学是市场机制驱动的，其行政管理是大学发展内生的、属于服务性的，因此所谓的“行政权力”是服从于学术活动及“学术权力”的，他指出，“大学行政官员必须站在辅助立场上服务于组成大学的学者和科学家团体的需要，适应他们的各种怪癖；如果允许相反的关系发挥作用，就不可避免地造成失败和浪费。”^[70]当然，由于国情和历史的差异，我国大学中的行政管理是受国家委托管理大学，行政权力是国家权力的一种延伸。

而对于行政权力的运行机制和模式的研究，则是隐含在西方学者的教育管理著作中。如英国教育管理家托尼·布什（Tony bush）著的《西方教育管理模式》，^[71]就是对西方教育管理模式进行了归纳，其研究的教育管理模式包含了整个西方教育系统。美国威廉·伯格奎斯特（William Bergquist）著的《学术机构的四种文化：改善学院组织领导权的认识和策略》^[72]提出了大学学院模式、官僚模式、发展模式和协商模式四种文化模式下对大学领导权力分解的不同规则：即学者个人的感召力、建立机构和层级授权、大学内部各团体自身的民主管理；

[67] [美]伯顿·R·克拉克(Burton·r·Clark). 高等教育系统 The higher education system : Academic organization in cross-national perspective[M]. 杭州：杭州大学出版社，1993.

[68] [美]约翰·S·布鲁贝克(John·s·Brubacher). 高等教育哲学 On the Philosophy of Higher Education[M]. 杭州：浙江教育出版社，2001，37.

[69] [美]塔尔科特·帕森斯(Talcott·Parsons). 现代社会的结构与过程[M]. 北京：光明日报出版社，1996.

[70] [美]塔尔科特·帕森斯(Talcott·Parsons). 现代社会的结构与过程[M]. 北京：光明日报出版社，1996.

[71] Tony, West-Burnham J B. The Principles of Educational Management[M]. Pitman, 1998.

[72] Berquist W H, Bergquist W H. The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations (Jossey Bass Higher and Adult Education Series)[M]. Jossey-Bass Inc Pub, 1992.



大学内部利益冲突时对领导权的牵制作用。美国罗伯特·伯恩鲍姆 (Robert Birnbaum) 著的《大学运行模式》^[73]通过构建“控制”的概念,对四种组织模式的权力运行进行了分析,他认为:学会组织模式是学者共同分享权力,官僚组织模式则是权力等级化,政党组织模式是以团体实力影响大学决策,无政府组织模式是各个系统各自决策、彼此不加控制。由此提出“控制组织模式”,即组织中的成员以“学校目标作为各团体和个人所共有的一系列的价值为前提”限制条件,形成各自的行为准则,指导各自的行为。^[74]这里大学内部各权力主体之间“自动”调整权力关系的机制来自“学校目标”。据此伯恩鲍姆设计出大学内权力结构:由管理体系(行政系统,官僚化)、专业体系(评议会或学术委员会,学院化或专业化)、责任体系(管理委员会,理事)三种权力主体构成权力结构,而三种权力之间相互制约,保持均衡。其中管理体系行使科层权力,专业体系把持学术权力,责任体系担负规划、财政、监督和协调职能。^[75]这种权力结构设计注重了相互制约与促进的关系,分工明确,凸显了学术自由和大学自治,适合于规模较大的研究型大学,但是这个权力结构体系中学生群体的权力依然缺位。美国克拉克·克尔则针对美国大学形态的变化,提出了“巨型大学”的概念,并以此解释大学整体化的原因来源于外界环境的变化,进而大学行政管理权力在大学权力结构中的地位和作用随之发生变化,他认为校长必须在“分享权力的集团为权力斗争的情况下寻求一致”。^[76]

关于大学内部群体权力的研究以美国的马丁·特罗 (Martin Trow) 著的 *Tied Knowledge: Power in Higher Education* 一书为代表。在书中,马丁·特罗对美国大学内群体权力状况进行了分析,归纳出了美国大学的“权力金字塔”从上到下依次为:以校长为核心的专职行政管理人员,学院院长及讲座教授,获得终身教职的教授,大量的获得终身教职的教师和拥有软资金 (soft money) 的研究人员,各种层次求学的学生,教学辅助人员群体,由上述各群体的父母、配偶、子女等组成“后援群体”。^[77]相对于前人的研究,马丁·特罗注意到了教师群体内部的权力分层和对于“后援群体”的重视,这为大学权力群体的研究提供了一种宽广的思路和视角。正是由于其对于大学内部教师群体的分层,特罗提出了“大学学术权力并不为大学中所有教师群体享有,而是为少数特别是‘明星级教授’所把持”的论点,这比学术权

[73] Robert • birnbaum. How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership[M]. Jossey-Bass, 1988.

[74] [美]伯恩鲍姆(Robert • Birnbaum). 大学运行模式[M]. 青岛:中国海洋大学出版社, 2004.

[75] 阎光才. 大学组织文化[C]. 北京:教育科学出版社, 2008.

[76] 克拉克·克尔. 大学的功用[M]. 南昌:江西教育出版社, 1993.

[77] [美]马丁·特罗(Martin • Trow). Tied Knowledge: Power in Higher Education[M]. 2005.



力主体泛化为整个教师或者教授群体要更符合实际。

除了行政权力和学术权力，国外学者对于学生群体的权力研究也是甚为关注的。如西班牙的加塞特在《大学的使命》一书中就阐明了自己的学生权力观，他说，很想把“大学的使命”移交给学生，“让学生来管理大学这幢房子，使全体学生成为机构的躯干和骨架，而教员或教授们则作为辅助或补充。”^[78]美国的唐纳德·肯尼迪在《学术责任》一书中，也阐明了其学生权力观，他认为“重新设计大学……必然要把学生的需要摆在首位”，虽然“将学生放在首位只是一个简单的设计原则，但它有很大的力量”。^[79]

综上所述，国外学者对于大学权力的研究非常丰富，从宏观到微观、从总体到个体，研究设计范围广泛，为我国开展大学权力的研究提供了理论基础和思路。同时，这些研究还提供了多样化的研究方法借鉴，包括描述性和思辨性的结合、规范研究和实证研究的运用，以及哲学、政治学、社会学等研究方法的运用。

2. 国内对大学权力的研究

总体来看，国内关于大学权力的研究是落后于国外的，但从趋势上看，国内对于大学权力的研究仍然呈现出逐年递增的趋势。以 2008 年 1 月在中国期刊全文数据库上所收录文章的搜索结果为例，检索条件：（题名=大学 or 题名=高校）and（主题=权力主体 or 主题=权力结构），以 1980–2007 年为时限搜索，共搜索文献 156 篇，按时间分布如表 1-1 所示。

表 1-1 检索文件结果

年 份	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	2000 前
篇 数	30	31	29	20	14	12	10	5	5

可见，在 20 世纪 80 年代，对于大学权力的研究文献是很难检索得到的，自 2000 年后检索量就呈逐年递增的趋势了。

而从国内的研究成果和关注焦点看，学者对于大学权力的研究也逐渐从关注国外研究发展到开始关注并研究国内大学。国内的学者从 20 世纪 80 年代起开始逐步翻译介绍国外的研究成果，如湖南省教育出版社出版的一套以各世界名校为题的著作、浙江教育出版社出版的王承绪等译的一套比较教育丛书（包括布鲁贝克、伯顿·克拉克等人的著作）、江西教育出

[78] [西班牙]奥尔特加·加塞特(Jose · Ortega · y · Gasset). 大学的使命 Mission of the University[M]. 杭州：浙江教育出版社，2002.

[79] [美]唐纳德·肯尼迪(Donald · Kennedy). 学术责任[M]. 北京：新华出版社，2002.



版社出版的陈学飞译的克拉克·克尔所著的《大学的功用》等。国内学者的研究也多以国外的高等教育为研究对象,如《美国高等学校内部管理系统及其特征》、《美国州立大学的管理系统》、《日本大学法人地位及内部管理模式的改革》、《国外大学组织结构设计理论研究概述》^[80]、《必须建立有效的机制——简析法、德两国大学内部管理》^[81]等。而20世纪90年代以前,对于国内大学权力的研究,主要是在大学内部权力配置上进行探索,而成果主要是经验性总结。20世纪90年代中后期,随着各个大学学院制改革的推行,对于大学内部权力结构和权力配置的研究开始逐渐升温,而大学内部权力配置问题逐渐成为研究的热点,如审慎大学的权力结构与权力结构的调整^[82]、高校内部管理的权力机制^[83]等。

20世纪90年代中后期,国内高等教育研究者逐渐把视角转向国内的大学权力,在体制改革、内部管理等方向开始有一些研究成果,如《高校的权力结构与权力结构的调整——对我国高校管理体制改革的探索》^[84]、《论我国高校内部管理的权力机制》^[85]、《大学权力结构及其改革》等,这些研究往往都是研究高等教育管理体制改革的宏观背景下的大学内部权力配置,主要是结合大学内部管理体制改革的,从大学内部管理职能展开,从大学权力本身来研究的成果很少。

通过对国内研究的纵向和横向梳理,可以从已有的研究中归纳出国内关于大学权力研究的主要结论和观点。自20世纪90年代以来的研究,其主要研究对象始终集中在大学行政权力与学术权力这两类权力上,通过对这两类权力的性质、来源、实现方式及主客体关系的研究,可以归纳为“融合论”和“分立论”两大类。“融合论”和“分立论”的共同点在于:大学内部权力结构,主要是“行政权力和学术权力构成的二元权力结构”。^[86]

“融合论”认为,“行政权力”和“学术权力”不是对称性概念,二者都是法定权力,在性质上类似;^[87]“融合论”还认为“行政权力”和“学术权力”在功能上互补,每种权力都

[80] 吴志功. 国外大学组织结构设计理论研究概述[J]. 比较教育研究. 1995(04): 44-47.

[81] 邢克超. 必须建立有效的机制——简析法、德两国大学内部管理[J]. 比较教育研究. 1996(03): 1-5.

[82] 陈玉琨, 戚业国. 论我国高校内部管理的权力机制[J]. 高等教育研究. 1999(03): 41-44.

[83] 汪莉. 大学的权力结构及其改革[J]. 北京理工大学学报(社会科学版). 2000(01): 87-89.

[84] 谢安邦, 阎光才. 高校的权力结构与权力结构的调整——对我国高校管理体制改革的探索[J]. 高等教育研究. 1998(02): 23-27.

[85] 陈玉琨, 戚业国. 论我国高校内部管理的权力机制[J]. 高等教育研究. 1999(03): 41-44.

[86] 季诚钧. 高校学生权力初探[J]. 高等工程教育研究. 2003(04): 50-52.

[87] 别敦荣. 学术管理、学术权力等概念释义[J]. 清华大学教育研究. 2000(02): 44-47.



有一定的合理性和局限性,其局限性会得到另一种权力的补充,大学运行需要两种权力;^[88]“融合论”还体现在两种权力的主客体上,认为“行政权力”和“学术权力”是重叠的,运行方式交叉。在大学中,可以由学术人员担任行政职务,学术事务或非学术事务都能被纳入行政管理的职责范围,成为行政权力的客体,而用行政手段管理学术事务,其权力行使的主体既是学术权力的主体,也是行政权力的主体;^[89]甚至有学者认为,在大学管理中,“行政权力”和“学术权力”是“两种权力,一套机构”,所有的事务最终都要由行政系统来贯彻执行。^[90]

“分立论”则认为“行政权力”与“学术权力”是对称性概念,两种权力具有不同含义、性质及各自不同的运行方式和价值取向;^[91]学术权力是大学学术人员所拥有和控制的权力,行政权力为大学管理部门的官员和辅助人员所拥有;^[92]从价值取向上看,认为行政权力的核心是“权”,依赖于组织和任命,其目标是保证组织目标的实现,运行方式是自上而下的,主要通过法律制度、指示和指令等强制手段来实现,而学术权力的核心是“力”,依赖于学术人员的专业背景和学术水平,价值取向是保证学术标准得以贯彻、学科得以发展的,运行方式是自下而上的,主要依靠学者自身的权威对客体产生影响来实现;^[93]“分立论”得出的结论是,当前我国大学组织内部的学术权力过弱,行政权力过强,应当协调大学行政权力与学术权力。

进入 21 世纪后,国内学者对国内大学权力研究的文章逐年增多,对于大学内部权力配置的研究扩展到了大学内部群体的研究,从单纯的研究管理者的行政权力转向了研究行政权力、学术权力等多元化的权力,尤其是开始关注学生权力,有学者提出“学生要什么权力?”、“学生权力如何实现?”^[94]等诸多问题。因为“学生权力是高校权力结构中的有机组成部分”,^[95]

[88] 张楚廷. 学校管理中的非权力性影响[J]. 云梦学刊. 1997 (03): 43-45.

[89] 谭志合. 当代中国高等学校学术权力与行政权力的关系[J]. 理工高教研究. 2002 (04): 22-24.

[90] 陈磊. 高等学校学术权力的反思与建构[J]. 高等教育研究. 2002 (04): 65-68.

[91] 谢安邦, 阎光才. 高校的权力结构与权力结构的调整——对我国高校管理体制改革的探索[J]. 高等教育研究. 1998 (02): 23-27.

[92] 睦依凡. 论大学学术权力与行政权力的协调[J]. 现代大学教育. 2001 (06): 7-11.

[93] 张德祥. 关于“高校决策模式改革与教学科研组织创新”问题的几点思考——在中国高等教育学会、辽宁高等教育学会和大连大学联合召开的“新形势下高校决策模式改革与教学科研组织创新”研讨会上的发言[J]. 辽宁教育研究. 2002 (06): 5-10.

[94] 甘永涛. 对学生权力的思考[J]. 辽宁教育研究. 2002 (12): 24-25.

[95] 季诚钧. 高校学生权力初探[J]. 高等工程教育研究. 2003 (04): 50-52.



而对于学生权力研究的关注也在诸多学者的研究中体现出来,如有学者指出,“在高等教育体制大变革的今天,一味地无视、蔑视学生权力将被视为一种无畏的冒险”。^[96]而这些研究无不反映出“以学生为本办好让学生满意的教育”。^[97]但这些研究成果往往局限在仅凭法学或者教育学理论的层面上,并没有明确界定学生权力的内涵和特征,甚至将学生权力与学生权利混淆。

除了行政权力和学术权力二元论的观点及关注学生权力的观点外,国内的研究也呈现出百花齐放的态势,出现了一些具有中国国情和特色的观点。如有学者认为,中国公立大学的权力结构显性地表现为行政权力和政治权力二元权力;尤其是一些大学党政管理工作,在研究大学组织权力配置时,从大学管理的现实出发,认为中国大学内部是政治权力、行政权力和学术权力三元结构,这个结构中的学术权力因服从行政权力(基本被融入科层组织中)而弱化,行政权力和政治权力(即党组织权力)各自合法地^[98]形成完备的系统。^[99]党务系统和行政系统在大学组织结构中最易发生不适和矛盾,也是出现问题后最难调处的,大学党委书记和校长之间表现尤为突出;^[100]还有研究认为,从法源上看,大学权力源于自治的政府(行政)权力,大学内部不存在学术权力与行政权力之分,大学内部权力结构不是“多元权力”之间的关系,而是“一元权力多主体占有”构成的关系。^[101]

可以看到,国内对于大学组织权力的研究从无到有,研究的基础理论在不断丰富,研究的视角在不断扩展,研究的方法也在不断完善。但总体来看,依然存在一些不足,如:①研究仅停留在对当前高等教育管理体制和大学组织权力配置及权力群体的归纳和总结上,缺少对大学权力本义、权力来源的追问;②无论是“融合论”还是“分立论”,都有偏向某一方面的缺陷;③对大学权力主体缺少详尽的描述和分析;④对大学权力的研究目的偏向于“谁在大学说了算”的控制权研究,对权力的配置与结构缺乏研究;⑤过分重视大学中的“学术权力”和“行政权力”而忽略了大学中的其他群体,如研究者因为一般教师、辅助人员和学生群体等利益群体的权力,相对大学的“学术权力”和“行政权力”而言,“在大学权力

[96] 李福华. 对高等学校学生权力的探讨——学生主体地位的政治学视角[J]. 教师教育研究, 2004(02): 15-21.

[97] 孙宇. 以学生为本办好让学生满意的教育[J]. 中国高等教育, 2005(06).

[98] 这里的“合法”指《高等教育法》规定的中国公立大学实行“党委领导下的校长负责制”。

[99] 王泽长. 我国大学组织权力结构的现状及未来发展的趋势[J]. 黑龙江高教研究, 2004(08): 1-3.

[100] 王泽长. 我国大学组织权力结构的现状及未来发展的趋势[J]. 黑龙江高教研究, 2004(08): 1-3.

[101] 周光礼. 在控权与管理之间: 中国高等教育行政的法理学取向[J]. 现代大学教育, 2003(02): 9-12.



结构中的作用和地位显得微不足道”，^[102]很少涉及。

1.3.3 关于自媒体对高等教育领域的影响的研究

自媒体是一个新兴的概念，但这些年来，对自媒体及其相关领域的研究越来越多，特别是近三年来，研究趋势呈井喷态势，以“自媒体”为关键词在中国知网上搜索相关文献，每年文献数量都超过一千。自媒体的出现对各个领域产生了巨大的影响，学者们据此展开相关研究体现了他们紧跟时代步伐，立足于当下，面向未来的学术敏感度及探索精神。高等教育领域作为文化传承、知识创新、社会引领的学术圣地，也应积极回应自媒体对其自身的影响。所以，把自媒体融入到高等教育领域进行研究的文献也相继出现，自媒体与高等教育发生了交集。在现有研究成果中，以自媒体为基点，学者们的研究主要涉及大学生思想政治教育、高校舆论危机事件应对、大学生媒介素养培养、大学生话语权、大学校园文化建设及大学形象管理等几个方面的内容。2014年，杨贤芳在她的毕业论文《自媒体时代大学生思想政治教育创新研究》中谈到，自媒体的发展，对大学生思想政治教育创新来说是机遇，但与此同时也带来了严峻挑战。在自媒体时代下，如何探索大学生思想政治教育、如何寻找新的突破口，已经成为一项艰巨任务和崭新的课题。2013年，电子科技大学硕士研究生何燕玲完成了她的毕业论文《基于微博平台的高校校园文化建设研究》，她从传播学的视角分析了自媒体的代表——微博，着重论述了微博的功能和传播特点，并指出了自媒体为大学校园文化建设提供了新平台，同时也带来了挑战。大学应该借助微博的优势，加强校园文化建设。2012年，河北师范大学的硕士研究生姚芳芳在她的毕业论文《自媒体环境下高校舆论危机事件应对机制研究》中指出，在自媒体时代，构建应对高校舆论危机预防处理机制很有现实意义。郑立冬和李钢在北京邮电大学学报上发表了一篇名为《微博时代大学生话语权的现实困境及出路》的论文，文中认为微博时代改变了信息传播方式，沟通渠道越来越丰富，大学生话语权受到重视，平等交流有了物质基础。同时，探讨了大学生话语权得不到保障的原因并提出相关对策，为大学和谐发展提供了参考和借鉴。

把自媒体融入到高等教育领域研究的主要就是以上这些方面，这些研究成果为我国大学的管理及建设提供了新的视角，但要把这些新的理念应用到大学教育及管理实践中，还需要进行更广泛和深入的研究。

根据以上的文献梳理，我们不难发现，国内外学者先后都对自媒体和大学治理进行了深

[102] 陈玉琨，戚业国. 论我国高校内部管理的权力机制[J]. 高等教育研究. 1999（03）：41-44.



入广泛的研究，对自媒体的认识越来越全面和深刻，揭示了自媒体在各个领域扮演的重要角色，影响着我们的生活和工作，改变着我们对世界的看法。对大学治理的研究，有利于大学责权利的划分，治理结构的优化，治理空间的拓展，治理手段的丰富，治理能力的提升，促进大学的发展。但是，把自媒体融入到高等教育领域的研究才刚刚起步，研究的数量不多，质量有待提高，还需要从广度和深度上挖掘。至于探讨自媒体与大学治理有什么联系，在自媒体时代下聚焦大学治理，研究自媒体对大学治理的影响，在自媒体时代背景下，在大学管理陷入困境之时，这样的研究是有价值的。

自媒体的影响是全面而深刻的，我们要充分认识到这一点，基于此，分析研究自媒体与大学治理的内在联系，寻找它们之间的交集，把自媒体运用到高等教育领域是明智的。但遗憾的是，由信息革命引发的社会变迁已经拉开序幕，在自媒体平台越来越多，功能越来越完善的今天，信息流通渠道与信息流通速度都今非昔比，信息已成为重要的生产要素，信息时代必将改变甚至颠覆很多领域。仅仅把自媒体的触角伸进高等教育的这些方面，笔者认为是不够的，能不能把自媒体的触角再往高等教育领域伸一伸，伸向大学治理呢？秦惠民和郑中华在2013年第五期的《中国高教研究》发表了一篇《网络舆情作用下的大学治理结构完善》的文章给了笔者答案。但关于聚焦自媒体与大学治理之关系的文献仅此而已，而且该文献中没有提及自媒体，更没有站在自媒体时代的大背景下深入分析大学治理的各个利益相关者和治理机制，只是从网络舆情的角度较为深入地分析了大学治理结构中的利益相关者——学生。

综上所述，在自媒体时代，在探寻现代大学制度，完善大学治理结构，提升大学治理能力的今天，统筹传播学、教育学、管理学、社会学等学科知识，考察自媒体对大学治理的影响并提出应对之策就显得尤为重要。因此，在自媒体与大学治理这两条看似无法交叉的线上，我们试图找出它们可能的交叉通道，建立起有价值的联系，为大学治理这一宏大叙事增添一道色彩。

第 2 章

基本原理

2.1 现代组织理论与效率理论

2.1.1 组织的内涵与现代组织理论的学派

在汉语中，“组织”一词最初的意思是用丝麻制成各种布帛。“组”字最早见于《诗经·国风·邶风》，其中有这样的诗句：“素丝组之，良马五之”。这里的“组”就是把丝带编结起来的意思。“织”是制作布帛的总称。《庄子·盗跖》中讲：“不耕而食，不织而衣”。我国汉朝著名的乐府诗《木兰诗》中也有脍炙人口的“唧唧复唧唧，木兰当户织”的诗句。《礼记·内则》把“组”与“织”两个字连起来使用，有“织纤组驯”之句。《辽史·食货志》里讲“仲父述澜为于越，飭国人树桑麻，习组织。”（见辽史卷五十九）。古人把“组织”一词用于将一些元素构成另一个东西之意。后来人们据此加以引申，就变成现在的用法。

在英文中，“组织”一词是“organization”，它是从“organ”（器官）一词而来的。牛津大词典上讲“组织”是“为特定目的而进行有系统地安排。”由此可见，无论是中文还是英文，在词源意义上，“组织”一词最初都不是针对人而言的，只是后来才开始对人使用，组织是个有争议的尚在探讨的概念。美国管理学家哈罗德·孔茨说，“语义最混乱的也许要数‘组织’这个词了”，“如果组织的含义不清，如果管理学者们对这个词没有统一的用法，就不能根据这种不同的含义来理解问题和进行评论”。^[103]在学术界，“组织”一词往往在两

[103] 汤茂义. 企业管理组织理论与实践[M]. 北京：企业管理出版社，1987：1-2.



种意义上使用,一是从名词意义上使用,组织是指具有一定目标,按照一定原则建立起来的、具有一定环境改造能力的、以人为主体的组织起来的、有秩序的人事综合体。二是从动词意义上使用,组织是指管理的一种职能,它要围绕一定的目标,设计并建立组织机构,安排好群体成员的职位,确定出职责、职务、职权及其相互间的协作关系,从而使群体具有较高的生产力和工作效率。管理组织形式就是静态组织和动态组织的统一。

在对组织概念的定义中,理查德·斯格特教授独树一帜,分别从三种视角给出了不同的定义。^[104]“从理性系统视角出发,我们可以得到这样的定义:组织是意图寻求具体目标并且结构形式化程度较高的社会结构集合体。”“从自然系统角度出发,我们可以得到第二个定义:组织是一个集合体,参与者寻求多种利益,无论是不同的还是相同的。”“从开放系统的视角,我们得到第三个定义:组织是参与者之间不断变化的关系相互联系、相互依赖的活动体系;该体系直根于其运行的环境之中,既依赖于与环境之间的交换,同时又由环境建构。”

另一位权威性的组织理论专家理查德·L.达夫特教授却给组织下了一个简明扼要的定义:“所谓组织,是指这样一个社会实体,它具有明确的目标导向和精心设计的结构与有意识协调的活动系统,同时又同外部环境保持密切的联系。”^[105]

卡斯特与罗森茨韦克作为著名的管理学家给组织的定义是这样的:“组织是有目标的,即怀有某种目的的人群;心理系统,即群体中相互作用的人;技术系统,即运用知识和技能的人群;有结构的整体,即在特定关系模式中一起工作的人群”。^[106]

斯格特教授是社会学家中的代表,其他几位是管理学家中的精英。显而易见的是,他们对于组织的认识是不一致的,因此在他们对组织的定义中各有其强调的重点。与他们不同的是,经济学家尤其是以 R. 科斯、O. E. 威廉姆森、A. A. 阿尔钦诺斯等为代表的新制度经济学家,出于自身研究目的的需要,将组织与制度、企业与市场联系起来进行全新的思考。他们关心的主要问题是:组织为什么存在?组织的本质是什么?组织与制度的区别和联系是什么?组织的边界在哪里?组织对经济增长的作用是什么?组织发展演化的动力是什么?……由此形成了关于组织概念的全新认识,并大大推进和深化了组织理论研究。例如,R.科斯认为,组织(企业)不过是市场的替代物,是一组契约关系的连接点;而 O. E. 威廉

[104] W·理查德·斯格特,黄洋,李霞.组织理论:理性、自然和开放系统[M].北京:华夏出版社,2002.

[105] 理查德·L.达夫特,李维安.组织理论与设计精要[M].北京:机械工业出版社,2002.

[106] 弗莱蒙特·e.卡斯特,詹姆斯·e.罗森茨韦克.组织与管理——系统方法与权变方法[M].北京:中国社会科学出版社,1985.



姆森则认为,组织是市场交易费用节省的产物。诺斯教授更加关心的是组织与制度之间的相互关系,指出组织是在现有的约束所致的机会集合下有目的地创立的,这些约束包括制度的制约和传统经济理论中的一些制约,制度变迁的一个主要动因就是企图实现这些目标;组织的创立就是为了捕捉由现行制度决定的社会现实存在的某些机会,组织的演进也是为了捕捉这些机会。^[107]可以认为,上述定义已经从不同角度揭示了组织概念的本质内涵,反映了当今人类对组织现象的认识深度,是人类社会精神文明的重大成果。由于研究目的的需要,更倾向于对组织概念做如下简要定义:组织是人们为了实现一定的集合目标、按照一定的方式结合在一起、按照一定的规则和机制运转、协调的社会实体。这一定义或许并无创新,但对本课题的研究更具指导性。它阐明了组织产生的基础——目标,组织存在的方式——结构,组织运转演变的动力——规则和机制,以及组织的本质——存在于社会的以人为主体的实体。

从历史上看,组织理论的研究进展可以分为三个阶段。第一阶段的学说可称为古典组织理论,主要代表人物有泰勒、法约尔、韦伯等,这一阶段的主要特征是强调“正式组织”的作用;第二阶段的学说可称为新古典组织理论和行为科学组织理论,主要代表人物有梅奥、麦格雷戈、马斯洛、卢因和布莱克、穆顿等,这一阶段的主要特征是强调“非正式组织”的作用;第三阶段的代表人物是德鲁克和西蒙,他们试图对第一阶段和第二阶段的理论加以综合。因为,自20世纪中叶以后,随着科技的发展,其带来的影响逐渐渗透到社会经济的各个角落,使得人们的生产方式、生活方式及思维方式都发生着巨大的变化。更重要的是,随着知识经济的到来,世界正随之改变,人们在这样的背景下,对于组织及其环境的认识,也发生着巨大的变化。这一阶段的组织理论既强调正式组织的作用,又强调非正式组织的作用,他们的组织理论被称为现代组织理论或超越官僚机构的组织理论。现代组织理论大致可以分为系统学派、权力学派、制度学派和文化学派这四大理论流派。^[108]

(1) 系统学派

系统学派形成于20世纪60年代,最早的先驱是切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard, 1886—1961年),随之受到一般系统论的创始人路德维希·冯·贝塔朗菲(Ludwig von Bertalanffy, 1901—1972年)的一般系统论思想影响而形成。系统学派最大的创新就是一反传统组织理论的观点而将组织看作一个系统。其主要观点包括:把组织看作一个有机、开放的社会技术系统;采用系统论的方法研究组织,强调组织的整体系统观点;其基础是灵活性而不是正规性,其重点是过程而不是形式。罗森茨韦克(James E. Rosenzweig)和卡斯特

[107] D. c. 诺斯. 制度、制度变迁与经济绩效[M]. 上海:上海三联书店, 1994.

[108] 吴春. 组织理论的发展概述[J]. 新疆大学学报(社会科学版), 2002, 30(1).



(Fremont E.Kast) 在一般系统论观点的基础上, 结合信息论、控制论的方法, 建立了系统管理组织理论。该理论认为组织是一个开放系统, 并且总是在与环境的持续互动中寻找一种动态平衡, 不断从外部环境中吸收资源保持其能量的转换, 因而应注重系统各部分之间的关系。该理论进一步将组织与其外部环境分为技术子系统、社会子系统和权力子系统, 并在原先一般系统论的基础上又分化出当今系统学派的三大主流, 即权变理论、种群生态学理论和资源依赖理论。

权变理论形成于 70 年代, 伯恩斯和斯托克 (Burns and Stalker, 1972) 是最早运用权变思想来研究管理问题的人, 该理论认为企业管理重要的是根据企业所处的内外条件随机应变, 没有一成不变、普遍适用的管理理论和方法。它认为各种具有不同结构特点的组织系统, 形成了一个连续统一体, 这个统一体的一个极端是机械式的组织, 另一个极端是有机式的组织。种群生态学理论也叫自然选择模型, 是由阿尔瑞契与普费弗 (H.E.Aldrich & J.Pfeffer, 1976) 提出来的, 其代表人物是米切尔·汉南和弗里曼。该理论借用生态学“适者生存”的自然选择原理, 运用自然科学中的种群生态学的观点和方法分析和研究组织问题, 致力于探讨组织种群的创造、成长及消亡的过程及其与环境转变的关系, 强调组织的多样性和在组织共同体或组织种群内的适应性。可以说, 种群生态理论突破了以往以组织为中心的理论研究模式, 进而将群体作为研究的视角, 着重于组织的过程分析, 得到很多新的结论, 比如在分析组织变迁中指出变迁的结果并非简单的组织更替现象而是适应性的产物等, 是一个仍在继续发展的理论。资源依赖理论是将组织赖以生存的资源作为变量, 通过对组织和外界环境间的资源交换及能量流动进行分析, 研究组织的运作行为。^[109]在这个理论中, 组织被假设为必须与环境进行交换才可以生存, 因而环境通过交换为组织提供关键性的资源, 组织对资源的依附程度取决于资源的稀缺性与必要性。该理论利用了政治学的权力分析工具来分析组织与环境之间的关系, 强调由于组织对环境的依赖, 一个组织的行为也许可以看作是由不确定的、变化着的外部环境所控制的, 因此组织从环境中获取资源是组织生存和发展的关键功能。

(2) 权力学派

权力学派的奠基者当属著名德国社会学者马克斯·韦伯 (Max Weber, 1864—1920 年), 权力学派研究的是组织中的控制问题, 主张通过树立组织权威对组织成员施加影响, 以保证组织的正常运行和组织目标的实现。韦伯关于科层制的研究为权力学派的组织理论奠定了坚实的基础。

[109] 皮特斯·t. 第六项修炼[M]. 延吉: 延边人民出版社, 2003.



权力学派的组织理论研究经过不断发展,所谓的后现代主义理论开始形成。后现代主义理论强调权力在组织塑造中的中心地位及文化信念和符号过程的重要性,它认为人类的知识是零碎化的,可以有多种不同的组织方式,因而不存在单一的权威方式,对于权力和权威的研究和分析构成了该理论的基础。哈林顿·埃默森(Harrington Emerson, 1853—1931年)认为:“控制他人的权力存在于对他认为有价值的东西的控制中,简言之,权力隐含地存在于他人的依赖之中。”理查德·斯格特(W. Richard Scott)认为:“人际权力本身是一种潜力,它是以一个人通过操纵对另一个人来说重要的奖赏和惩罚进而对另一个人进行约束的能力和意愿为基础的。也就是说,权力的根源在于一个人对另一个人所控制资源的依赖。”^[110]权力学派认为,权威是指合法的权力,权威结构中的一个关键要素是“合法性”问题。合法的权力包括两方面的内容,一是有一组借由权力关系联系起来的个人或职位,二是有一套制约权力的配置和实施及对权力反映的规范或规则。

韦伯倡导的理想的科层组织就是建立在拥有“合法性”的权力,即权威的基础之上的组织,包括三个典型特征:组织中的成员有固定和正式的职责并依法行使其职权;组织的结构是由上而下逐层控制的体系;强调人与工作的关系,成员间只有对事的关系而无对人的关系。

(3) 制度学派

制度学派把组织看作自然和有机的系统,认为要从整体角度分析组织的特征。通过对组织的变异性的分析,制度学派指出此种变异是组织复杂系统的潜在功能和非预期性表现,而组织在运行过程中,可以脱离管理者的控制而存在其内在的运作逻辑和趋势,而这并非组织控制的结果。在此基础上,随着研究逐步深入,从制度学派中分化出一派新理论,被称为“新制度主义理论”。^[111]新、旧制度学派的差异主要反映在对组织结构的理解上。旧制度学派强调“非正式组织主动的影响”,包括影响的模式、联盟等主要因素,同时展示了非正式结构如何偏离和制约了正式结构,论述了组织意图,以及理性的使命如何被利益所扭曲、破坏。而新制度学派则注重正式组织结构非理性的一面,认为制度化是社会层次上发生的,是在组织间进行的,而非在组织内进行。

结合前述,可以将新制度理论与种群生态学派和资源依赖学派做出比较和归纳:种群生态学派较为强调技术发展和环境的关系,资源依赖学派则较为重视环境是如何为组织提供其

[110] W·理查德·斯格特,黄洋,李霞.组织理论 理性、自然和开放系统[M].北京:华夏出版社,2002.

[111] 罗伯特·路易斯·弗勒德.反思第五项修炼[M].北京:中信出版社,2004.



生存所必需的资源, 以及组织又是如何为争夺资源而彼此竞争的。^[112]而以麦耶尔 (John Meyer)、罗文 (Brian Rowan)、迪马奇奥 (Paul Dimaggio) 和鲍维尔 (Walter Powell) 等人为代表的新制度主义学派却主要通过对当今美国社会非营利组织的经验研究, 对组织、环境及组织与环境的互动关系提出了独特的看法, “制度的形同质异 (Institutional Isomorphism)”概念的提出是其最大贡献之一。他们强调, 组织不仅为了资源和客户而竞争, 而且为了政治权力和制度合法性、为了社会和经济的契合性而竞争。制度主义者强调组织环境应该是制度化的环境, 而单个组织则被迫按照其要求变更和调适自身的结构, 同时每个组织也为获得这种合法性而争斗不已, 这就造成现代社会组织生活中组织的结构与其日常活动背离这一显而易见的悖论。组织分析的新制度主义者曾经强调他们的理论主要是针对“后工业社会”的组织结构与生存环境的。但是, 经过奥鲁 (Marco Orru) 等人的发展, 这一理论早已被成功地运用于西方社会以外的社会和经济组织的分析之中。

(4) 文化学派

文化学派的出现并非出于对文化本身的关心, 而是组织研究中的流派之一, 它主要是注意到了文化在组织整合及组织成员社会化中的功能。组织文化既是一个组织所建构的概念, 又是一种有效的控制手段, 包含了价值观、信念、行为等规范和模式及文化的物质载体等诸多方面, 有着各种各样的表现方式。

组织文化研究的奠基人是沙因 (Edgar Schein)。他认为, 一个组织最基本的要素就是它的文化; 若要彻底改变一个组织的行为, 就必须先改变它的文化。沙因将组织文化的内涵划分为三个层次: 第一个层次是人造品, 构成了物质的和社会的环境; 第二个层次是价值, 它是组织进行事实和真实判断的基础; 第三个层次是基本的潜在假设, 当反复运用解决问题的方法后, 就会成为理所当然的方式被组织加以固化而形成组织文化。

路易斯 (Mery Reis Louis) 和斯默西奇 (Linda Smiricich) 是除沙因之外, 对组织文化理论也作出了巨大贡献的人。路易斯认为, 文化是一种社会构成的存在, 受到两个因素的影响, 一是组织成员对符号的解释, 二是帮助组织成员理解经验、指导行为的社会理想。斯默西奇则认为组织是共有意义系统的命题, 组织是作为不同程度的共有意义的系统而存在的, 共同的感受和认识可以借助仪式、标记、口号等必不可少的要素, 作为特殊的标识, 使组织成员的相互作用在没有过多解释的情况下也能照常发生, 那么组织中的共有意义就能发展和持久化。

[112] 林金忠. 企业组织的经济学分析[M]. 北京: 商务印书馆, 2004.



相关启示

组织现象是一种极富魅力的研究课题；组织既是一种容器，又是容器中的内容；既是结构，又是过程；既是对人类的制约力量，又是人类行为的结果。组织为集体行动实践提供了持久的条件与力量。组织的存在，无论是在思想上，还是在行动上，都具有深邃的内涵。”^[113]“权力是以组织为前提的。人们要达到共同的目的，必须依靠权力关系的运用。反过来说，也只有在追求直接决定他们的交涉的这些共同目的的过程中，他们当中的一方才能对另一方行使权力。”^[114]自从人类与野蛮告别走向文明之时，组织便出现了，而当代对于组织的研究主要针对工业革命后兴起的工业文明及与之相伴而生的现代组织。可以说，在某种意义上，所谓的现代性实质是指“一种社会生活或组织模式”。^[115]而将权力的研究引入对组织的研究，则使这一问题更加复杂。

权力是以组织为前提的，同时，组织也为权力关系提供了得以展开的空间和场所。“因为社会生活是不能游移于组织与机构之外而存在的。理解这种集体生活的运转逻辑及它引起的合作形式，”^[116]便成为对组织进行研究的目标。“组织被认为是社会的写照，通过组建社会的基本系统从而复制了它的结构。实际上，组织并不是相互隔绝的一座座孤岛，而是位于整个社会之中并参与它的运转。”^[117]权力构造来源于组织内部的结构，因此组织结构会对组织内部的权力结构产生重大的影响。在这种影响下，一般可以根据组织的社会结构将组织分为正式结构和非正式结构。“组织的正式结构是指导组织成员活动的一套明确陈述的规定、纪律和程序。正式结构包括规章、法规、内部细则、命令和达成目标的时间表。在正式结构内部，每一个成员对别人的权力、成员之间交流和协作的期望，都有严格而清晰的说明。”^[118]非正式结构则是由群体成员的长期互动形成的人际关系，往往对组织内部的权力结构及其运行产生重大的影响。普费弗认为，权力是组织有系统的财产，而政治则是对行动中的权力的研究。所以，在组织中行使权力，“首先必须存在相互依存的关系，组织成员的行为必

[113] [法]埃哈尔·费埃德伯格. 权力与规则组织行动的动力[M]. 上海人民出版社, 2005.

[114] [法]m 克. 被封锁的社会[M]. 北京: 商务印书馆, 1992.

[115] [英]安东尼·吉登斯. 现代性的后果[M]. 南京: 译林出版社, 2001.

[116] [法]克罗戴特·拉法耶. 组织社会学[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2000.

[117] [法]克罗戴特·拉法耶. 组织社会学[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2000.

[118] [美]戴维·波普诺. 社会学[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008, 191.



须彼此相互关联、相互影响,从而使各个成员的需求必须通过与其他成员的相互作用方能实现;其次,必须存在性质不同或彼此互不相容的目标,从而产生不同旨趣的竞争;最后,资源的匮乏迫使怀有不同目标的组织成员为实现自己的目标而彼此展开竞争。”^[119]

大学作为一个正式的、独特的社会组织,具备社会组织的基本特征,其中也包括:由于权力来源不同,存在着不同类型与层次的权力关系,权力作为大学组织运行过程中不可规避的重要机制,影响着大学组织的生存与发展。权力分配不均,组织中个体与群体必然要争夺有限资源的拥有权,增强自己拥有资源在组织中的重要性,获取竞争中的优势地位。正如布迪厄所说:大学场域“是一个争夺的空间”,“场域中已经占有有利地位者和占据不利地位者,都会利用种种策略来维护或改善他们在场域中的位置,以便争取更有利于自身的社会和文化资本。”而这种权力的冲突通过话语权的掌控和决策的执行具体呈现出来。

2.1.2 效率的含义与经济学理论效率思想

公平(Fairness)与效率(Efficiency)是经济学中一对既对立又统一的矛盾。在经济学中几乎没有比“效率”应用更广的概念,它根植于经济和经济学的各个领域和方面。公平是起点和资源配置的公平,效率是运行过程的效率,它们同时并存于整个经济事物之中,只是表现形式有所不同,没有离开效率的公平,也没有离开公平的效率。尽管人们都知道这种关系,但是,在经济学上却很难给“公平”与“效率”下一个标准的、统一的定义。世界最权威的《新帕尔格雷夫经济学大辞典》(The Newpalgrave: A Diction of Eeonomies, 1996)只对“公平”给予了定义,对“效率”并没有单独的定义。在萨缪尔森的《经济学》中,给“效率”下的定义是:效率意味着不存在浪费,即当“经济在不减少一种物品生产的情况下,就不能增加另一种物品的生产时,它的运行便是有效率的。”这时经济处于生产可能性边缘之上。^[120]

在新古典经济学中使用的这个概念有一个精确的,但相当狭窄的含义,它是由意大利经济学家帕累托(Pareto)在他20世纪初的著作《政治经济学讲义》和《政治经济学教程》中给出的。他的定义是:“对于某种资源的配置,如果不存在其他生产上可行的配置,使得该经济中的所有个人至少和他们初始时的情况一样良好,而且至少有一个人的情况比初始时严

[119] [美]丹尼斯·K·姆贝. 组织中的传播和权力: 话语, 意识形态和统治[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.

[120] 萨缪尔森. 经济学[M]. 北京: 中国发展出版社, 1998.



格地更好,那么资源配置就是最优的。”尽管帕累托使用的是“最优”这个词,但其实际上是效率的一个定义。后来“帕累托最优”渐渐被“帕累托有效率”代替。^[121]经济学一般意义上的效率,通常是指竞争性均衡的实现。这是与帕累托最优相联系的。假设所有个人和企业都是利己的价格接受者,则竞争性均衡是帕累托最优的。个人只关心效用最大化,企业只关心利润最大化,竞争这只看不见的手通过价格起调节作用,价格调整在市场内为每一种商品带来竞争性均衡,从而个人实现效用最大化、企业实现利润最大化。这一定理确立了竞争均衡是为了共同利益。这给我们研究效率问题提供了一个有用的思路:在市场机制下只有通过竞争均衡才能实现效率。

新古典主流经济学将“效率”与“分配”分开,把经济效率归结为技术效率,从各种不同的生产要素组合中选择一种生产方法使成本最低。它与帕累托效率有明显的差异,技术效率只在很少的程度上涉及价值判断。

森(Sen, 1975)将效率分为两类:生产效率(或技术效率)和帕累托效率(或经济效率)。当投入不变,在不降低其他产出的前提下,一部分产出增加,就称为生产效率增加。此种效率方法适用于在不同生产方式或组织系统内来选择和配置资源。^[122]

帕累托的这个定义被西方经济学界广泛使用。中国学者给经济效率下的定义是:“经济效率是指社会利用现有资源进行生产所提供的效用满足的程度,因此也可一般地称为资源的利用效率。它是需要的满足程度与所花费资源(成本)的对比关系。因此,需要明确的是,它不是生产多少产品的简单的物量概念,而是一个效用概念或社会福利概念。”^[123]在有的经济学论著中,又把经济效率概括为“配置效率、组织效率、动态效率”。^[124]由此可见,效率是一个复杂的、多维的概念,它要求根据特定经济环境作出相应的解释。

(1) 古典经济学的效率思想

西方古典经济学的研究对象是生产领域,认为财富的增长源于生产,要最大限度地获取财富增长、提高国民收入,就必须增加资本积累、提高生产效率。但是西方古典经济学所研究的效率和生产率,强调的是单个资本、劳动力和土地等要素投入所带来的效率增加。威

[121] 约翰·何特韦尔等. 新帕尔格雷夫经济学大辞典[M]. 北京: 经济科学出版社, 1996.

[122] A. S. The Concept of Efficiency in M. Parkin and R. Nobay ed. Contemporary Issues in Economics[M]. Manchester Universities Press, 1975.

[123] 樊纲. 公有制宏观经济理论大纲[M]. 上海: 上海人民出版社, 1995.

[124] 胡汝银. 低效率经济学——集权体制理论的重新思考[M]. 上海: 上海三联书店, 1992.



廉·配第、亚当·斯密和大卫·李嘉图的效率思想就是古典经济学效率思想的典范。

威廉·配第在《赋税论》（1662年）中提出“土地是财富之母，而劳动是财富之父”，认为商品的价值来源于凝结在商品中的劳动，所以劳动的生产效率越高，产品成本越低，利润越大。促进一国财富增长最主要的因素就是提高劳动生产率。

1776年，亚当·斯密完成鸿篇巨制《国民财富的性质和原因的研究》（即《国富论》），该书从理论和实践两个方面全面地研究了英国资本主义经济增长的问题。他在“自私的经济人”的假设前提下，提出“看不见的手”的原则，认为每个人自由地寻求个人利益最大化的过程最终会实现“富国裕民”的目的。而国家财富的积累，关键就是增加劳动数量和提高劳动生产率。所以，斯密认为在分工基础上，财富的增长和累积的源泉就是资本的积累和劳动生产率的提高。

大卫·李嘉图也非常强调资本积累在国民财富增长中的作用，认为资本积累的途径就是将利润转化为资本，而国民财富的增长速度就取决于利润率。在他的著作《政治经济学及赋税原理》（1821年）中，李嘉图证明了利润增长能促进资本积累，而资本积累又促进生产率提高。在工资、利润和地租三种基本社会收入中，对社会生产力发展最为重要的就是利润，只有利润增长了，资本积累才能增加，才能保证资本家获得更多财富。

古典经济学家从微观和宏观两个角度探讨资本主义经济增长的源泉。从微观的角度来看，他们重视通过改善劳动分工来获得生产效率，而在宏观上他们又侧重于资本积累。总之，古典经济学派的效率思想体现在如何系统地把生产要素（如土地、劳动和资本）投放到生产过程，生产和分配租金、工资和利润收入，从而实现资本积累和再生产。这些思想为马克思主义政治经济学思想的形成起到重要作用，也对现代经济改革的思想产生巨大影响。

（2）新古典经济学的效率思想

新古典经济学更加强调稀缺资源的合理配置问题，所以新古典经济学的效率思想体现为资源的配置效率，即如何分配和使用经济中各种稀缺资源。

资源的使用效率就是生产效率，即如何组织和运用有限的资源，使其发挥最大价值。从投入—产出的角度来理解，就是尽可能使单位要素投入产生最大产出。资源的配置效率则衡量如何使每一种资源能够分配到最适宜的使用方面和方向上。在新古典经济学中，资源的使用效率被称为生产效率，而资源的配置效率则被称为经济效率。生产要素在不同部门或行业的自由流动才能实现经济效率，故此经济效率是一种市场效率，只有完全竞争市场才能够实现经济效率，进而达到社会经济资源的最优配置，实现社会福利的最大化。



改善管理和技术进步才能提高生产效率,因此生产效率是一种组织效率。所谓组织,可以是一个企业、一个地区、一个行业,甚至一个国家。生产效率即一个组织的资源的投入产出比,所以生产效率可以简单表述为:生产效率(E)=有效结果/投入量。随着经济和科学的发展,生产效率理论也在更新和发展。

相关启示

效率作为一个经常出现在经济学中的名词,也可以用来衡量大学内部的各种活动。从外部看,大学处于高等教育的市场中,也有着效率与公平的追求,即如何公平有效地使高等教育资源得到最优化的配置和最高效的产出;从内部看,作为一个由各种权力关系构成、要对各种利益相关者负责的组织,大学组织内部的运作同样也有着对效率的追求和衡量。本书将详细分析和论述大学的组织效率的判定问题。

2.2 利益相关者理论

利益相关者理论的产生与发展过程孕育了利益相关者的内涵。利益相关者的思想最早可以追溯到1932年。当时,哈佛法学院的学者杜德指出,公司董事必须是真正的受托人,不仅要代表股东的利益,而且要代表其他利益主体的利益,包括员工、消费者及社区整体。

1963年,美国上演了一个名叫《股东》(Stockholder)的戏剧,引起广泛反响,人们随后杜撰了一个与之对应的词:“利益相关者”(Stakeholder),这是利益相关者作为一个名词首次出现。同年,斯坦福大学研究所给出了利益相关者的学术界定。利益相关者名词的提出背景表明在其内涵上与股东的严格对立性,由此决定了在传统股东理论占主导地位的领域处处受到利益相关者理论的挑战,集中表现为在公司治理理论上分处于两个极端。随着股东为主导的公司治理结构面临许多新的问题,作为对股东理论修正的利益相关者理论开始呈现蓬勃的发展势头。

从20世纪70年代开始,管理学界逐渐广泛接受利益相关者的思想理念,并对其进行进一步发展。社会责任派的代表人物安索夫,认为“要制定理想的企业目标,必须综合平衡考虑企业的诸多利益相关者之间相互冲突的索取权,他们可能包括管理人员、工人、股东供应商及顾客”。^[125]经济学家蒂尔这样描述20世纪70年代以来西方企业接受利益相关者理论

[125] I A. Corporate Strategy[M]. New York: McGraw Hill, 1965.

的影响：“我们原本只是认为利益相关者的观点会作为外因影响公司的战略决策和管理过程……但变化已经表明，我们今天正从利益相关者影响（Stakeholder Influence）迈向利益相关者参与（Stakeholder Participation）。”^[126]1977 年，美国宾夕法尼亚的沃顿学院（Wharton School）开设了利益相关者管理课程，将利益相关者的概念应用于企业战略管理，利益相关者观点逐渐成为一个独立的理论分支。

约瑟夫·斯蒂格利茨于 1985 年提出的多重委托代理理论（multiple principal agent theory）（也叫作“利益相关者理论”）是利益相关者理论的雏形，该理论认为公司有多个利益相关者，公司决策是多个利益相关者合力的结果。

20 世纪 90 年代中期，一些学者从资本主义公司治理的角度，提出了利益相关（Stake Holding）概念。1999 年 1 月，当时的英国工党领袖布莱尔在新加坡发表演讲时，提出要建立利益相关者经济（Stakeholder Economy）。在这种经济中，“所有的人都有机会通过贡献取得发展，没有哪个群体或阶级受到优待或排斥”，成员之间相互信任，有共同的目标，共同努力，共同受益。

学者们对利益相关者有不同的理解，出现了利益相关者的企业依存观点、战略管理观点和动态演化观点^[127]，不同利益相关者研究阶段的主要特征如表 2-1 所示。

表 2-1 三个研究阶段的主要特征

观 点	大概年代	观点内容	涉及主要内容	代表人物
企业依存	1963—1984 年	利益相关者是企业的必要条件，是互相依存关系	利益相关者是谁？为何考虑利益相关者的利益？	SRI, Pfeffer 等
战略管理	1984—1995 年	强调利益相关者在企业战略分析、规划和实施中的作用	为何考虑利益相关者的利益及如何实现这一目的	Freeman , Bowie , Goodpaster, Alkhafji 等
动态演化	1995 年至今	公司和利益相关者的利害关系不断变化，应该动态看待利益相关者	为何考虑利益相关者的利益，如何实现及对企业绩效影响如何	Mitchell, Agle, Wood Donaldson, Preston Jones, Wicks, Clarkson 等

资料来源：王辉，从“企业依存”到“动态演化”——一个利益相关者理论文献的回顾与评述（上）（下）经济管理.2003.2.3

[126] Dill, Wr. Public participation in corporate planning[J]. Long Range Planning. 1975(8): 57-63.
[127] 王辉. 从“企业依存”到“动态演化”——一个利益相关者理论文献的回顾与评述（上）（下）[J]. 经济管理. 2002（2，3）.



主流企业理论在 20 世纪 70 年代得到了迅速发展,但是它对于企业剩余权安排的“股东至上主义”论断却遭到了许多学者的批评。主流企业理论的两大基石是契约理论和产权理论,而利益相关者理论从新的角度来解释企业契约和产权安排,从而自成一派。从实践方面来看,20 世纪 70 年代以后,由于社会经济的发展,企业所面临的生存环境越来越复杂,在经营活动中必须更加注重企业伦理、社会责任、环境管理等问题。在这样的现实背景下,许多企业不得不开始考虑利益相关者的管理问题。被认为最崇尚“股东至上主义公司治理模式”的美国,于 1990 年通过了《宾夕法尼亚州 1310 法案》,强调利益相关者对企业经营活动的重要性。

在过去的 20 年里,利益相关者理论取得了多方面的进展,从理论基础、分析框架到研究方法都取得了令人瞩目的成就。美国经济学家蒂尔曾经这样描述利益相关者理论的影响:“我们原本只是认为利益相关者的观点会作为外因影响公司的战略决策和管理过程……但现实的变化已经表明,企业管理正从利益相关者影响迈向利益相关者参与(stakeholder participation)”。^[128]与此同时,我们还必须认识到利益相关者理论还远未成熟,对一些问题的研究还停留在概念的争吵上。总体而言,我国学者对利益相关者理论的全貌还知之不多,利用利益相关者理论来分析我国企业的经营管理活动的研究尤为欠缺。

相关启示

从发展背景可以看出,利益相关者理论既有深刻的理论背景,又致力于解决企业遇到的实践难题。20 世纪 80 年代,利益相关者的理论发展达到了新的高潮,经济学领域提出的“共同所有权理论”、公司法领域对“股东至上逻辑”的突破、管理学领域提出的“利益相关者管理”是利益相关者理论长足发展的理论基础和推动力。十年后,利益相关者理论强烈冲击传统的股东至上理论^[129]。1993 年,由英国 25 家最大企业高层人物发表的研究报告《公司的未来》中,首次将企业所有的关系群体纳入企业目的及衡量成功的尺度的体系内,认为如果过分地强调某一类利益相关者,不可能导致可持续发展的竞争绩效。未来的企业应该“承认对不同的利益相关者进行权衡的潜在必要性”和“承认在所有的关系群体中对其绩效进行衡量和沟通的必要性”。在当今西方管理学领域,为利益相关者服务成为企业的共同声音。

[128] Dill, W. Public participation in corporate planning[J]. Long Range Planning. 1975(8): 57-63.

[129] 沈艺峰,林志扬. 利益相关者理论评析[J]. 经济管理. 2001 (8).



利益相关者理论的产生与发展有着历史和逻辑上的必然性。在古典经济学时期,由于企业的出资人就是企业的合法所有者和权力主体,企业的全部经济活动遵循出资人的意志,服务于出资人的利益。新古典经济学时期,私有财产神圣不可侵犯是市场经济的基本准则,股东利益是企业经营活动的终极目标。由此可见,古典经济学和新古典经济学都把“股东利益最大化”作为一个重要的经济学假设基础,而忽略利益相关者的利益,最多只是将其作为企业实现股东利益最大化的条件。

随着科斯等对企业问题的深入探讨,20世纪80年代以后,经济学家、法学家越来越关注企业的所有权安排问题。人们逐渐清楚地认识到,企业并非独立存在的,而是一个依附于各种状态的经济存在物,是以产权为中心的社会关系的集合。企业剩余权的拥有者已从股东逐渐扩展到其他的利益相关者,包括管理者、工人、客户、供应商、银行、社区等^[130]。

新的企业剩余权观念,既适应了企业内部股权结构的多元化和两权分离的新情况,也承认了企业的其他参与主体的平等权力。经理、雇员、顾客、供应商乃至企业所处的社区与企业的股东一样,都是与企业存在密切关系的利益主体。新的企业剩余权观念对现代公司治理产生了深刻的影响,在新的公司治理安排中,开始顾及利益相关者,在企业重要的目标中列入了承担社会责任和满足利益相关者的利益。

尽管大学不同于企业,但大学同样也是组织,而且与企业相比,是更加典型的利益相关者组织。因此,借鉴利益相关者理论的思想考察大学的权力配置,理论和实践上同样有积极意义。

2.3 大学组织效率的判定

2.3.1 大学是典型的利益相关者组织

利益相关者理论(Stakeholder Theory)是20世纪60年代西方经济学家在研究公司治理时提出的一种理论主张。20世纪60年代末期以后,奉行“股东至上主义”的英美等国先后遭遇经济危机及一些前所未有的经济困难,而德国、日本及许多东南亚国家和地区经济却迅速崛起,它们的企业经营管理中更多体现的是“利益相关者理论”的思想。20世纪80年代以来,随着经济全球化的发展及企业间竞争的加剧,公司治理模式和企业社会责任等问题成

[130] 宋瑞卿. 企业是谁的?——关于中国企业管理的哲学思考[J]. 经济师. 2001(10).



为人们关注和讨论的焦点，利益相关者理论的研究与影响迅速扩大。

传统的公司治理理论是一种“股东至上”理论，主张股东拥有公司的控制权；通过与管理者的委托代理关系（信托责任）对公司进行管理，企业的剩余索取权和剩余控制权应集中对称分布于物质资本所有者；企业的目标是股东利润的最大化（Maximization of Shareholder）。而利益相关者理论认为，从本质上讲，公司并不是股东主导的组织结构，而是一种受多种市场影响的经济实体，除了股东外，债权人、管理者和员工等许多为公司提供资源的参与者都是公司的所有者（Donaldson & Preston, 1995）；^[131]企业剩余权的合理安排应该是将剩余索取权和剩余控制权非均衡地分散对称分布于企业的多种利益相关者之中；企业的目标是创造财富（Create Wealth），是为所有的利益相关者和社会有效地创造财富。

在所有关于利益相关者的定义中，弗里曼（Freeman）的观点最具代表性。弗里曼的《战略管理：一种利益相关者的方法》^[132]一书的出版被认为是利益相关者理论正式形成的标志。他对企业利益相关者给出了广义和狭义的定义。广义定义为：“任何可以确认的，能够影响公司目标实现或被公司目标实现所影响的群体或个人，如公众利益集团、政府机构、同业工会、竞争者、工会，以及雇员、顾客、股东等。”狭义定义为：“任何可以确认的组织持续生存所依赖的群体或个人，如雇员、顾客、供应商、关键政府机构、股东、一定的金融机构。”

与企业相比，大学是更加典型的利益相关者组织。只是大学作为利益相关者组织具有不同于企业组织的特殊性。大学日益从社会的边缘走向社会的中心，大学服务社会的功能越发突出。因此，现在的大学不再是政府的附属机构和工具，也不是董事会能够随意摆布的私人机构，而是被众多利益相关者共同影响的社会机构。特别是当今我国进入大众化教育阶段后，社会民众对教育做出投资的同时，也对大学提出了更多、更高的期望和要求。更重要的是，大学和企业不一样，企业以盈利为目的，但是大学从事的是知识创造的事业，具有极强的正外部性。同时，大学是为传承知识而从事人才培养事业，不能通过在市场中的利润或股票市值等指标反映大学的绩效，也不能通过简单的市场需求来反映，更不能像企业的商品市场施行“价高者得”的原则，而必须是根据学生能力高低的配给制。因此，大学（公立大学）是一个非盈利性组织，没有严格意义上的股东，没有人能够获得大学的剩余利润，每一个人

[131] Donaldson T, Preston L. The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications[J]. Academy of Management Review. 1995(20): 65-91.

[132] Freeman R E. Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy)[M]. Pitman Publishing, 1984.



或每一类人都不能对大学行使独立的控制权。同时,企业以顾客为上帝,客户就是企业的上帝。但是,大学组织与企业组织的区别,并不能掩盖其作为典型的利益相关者组织的存在。

从大学^[133]的使命看,大学是创造、传播、应用知识的场所,因此在大学这一组织中,与企业最大的不同就是大学的人力资本比物质资本更稀缺,不能奉行“物质资本所有者利益至上”的原则,而应考虑到更多利益相关者的利益;大学还是一种非营利性组织,没有严格意义上的股东,不存在完全产权,也没有人能够获得大学的剩余索取权,大学的出资人(国家)、代理人(大学)、受益人(社会)相分离,无法形成剩余索取权与剩余控制权的对立,这种先天的“所有者缺位”决定了大学只能由利益相关者共同控制,参与治理。因此,大学是典型的利益相关者组织。

总之,大学的客户就是它的产品,大学的产品也是它的客户,即学生。所以企业生产的产品的好坏只有企业和顾客关心,但是大学的产品的好坏除了大学和学生关心外,学生家长及社会其他成员或组织也很关心。因此,大学是利益相关者组织,每个利益相关者都承担一部分责任,但没有任何人对大学的行为负责,所以大学只能由利益相关者共同控制。

2.3.2 大学组织具有资产专用性特征

可以说,当前影响我国大学竞争力的因素主要来自于制度因素,而越来越多的研究表明,大学作为一种非营利性组织,其治理结构的优化与变革已经成为了提高大学组织效率、提升大学竞争力最有力的途径。从组织的角度来看,大学可以说是“一个人力资本与非人力资本组成的特别合约”。^[134]其组织目标的实现很大程度上依赖于治理模式的选择。

资产专用性(Asset Specificity)这一概念来自交易成本经济学,是威廉姆森提出的。^[135]它是指将一项资产可调配用于其他用途的程度,或由他人使用而不损失生产价值的程度,而具备这种性质的资产称为专用性资产。一种资产是不是专用性资产,主要看该资产究竟是属于用途可变的资产,还是属于用途不可变的资产,它与会计上的固定资产和流动资产及其固定成本和变动成本没有多大关系,只有那些用途不可改变的资产才具有专用性质。在资产具有专

[133] 本书的研究对象是指“在我国实施本科及本科以上学历教育为主的全日制综合性公立大学”。事实上,无论是公立还是民办的大学,都是利益相关者组织,但剩余控制权与剩余索取权的分配有所不同。

[134] 周其仁把“人力资本的产权特征”引入对“市场中的”企业合约及其特征的思考,而这种分析同样契合“教育市场中的”大学,且大学的“人力资本的产权特征”要更为凸显。

[135] Williamson O E. The economic institutions of capitalism :firms, markets, relational contracting[M]. New York : Free Press , 1985.



用性的条件下，交易的一方具有利用契约的不完全性而去占用另一方准租金的动机。

资产专用性理论首先将市场经济中的各种交易方式还原为“合同”或“治理结构”，认为企业的“治理结构”与“资产专用性”密切相关，这也为本书研究大学这一组织的治理模式提供了一个全新的视角——大学教育资源投入的资产专用性特征决定了大学治理模式的选择。

当前，政府是大学的投资者和管理者，其领导方式自然受行政“科层制”的影响较大，我国大学的管理体制是把政府的管理模式移植到大学内部，通过一系列的委托—代理关系，用管制下属组织和社会其他组织的方式对大学进行治理。“委托—代理关系的实质是委托人不得不对代理人的行为后果承担风险，而这又来自信息的不对称和契约的不完备。”^[136]

在契约不完全的情况下，交易双方的利益矛盾和冲突不可能在事前得到解决，而是被拖到事后，这样交易双方的机会主义行为会使双方的谈判和履约变得困难，从而在一定程度上使双方相关的专用性投资不能达到最优。在这样的契约不完全代理下，大学治理中出现了一系列“偷懒”、“败德”、“寻租”、“搭便车”等道德风险与逆向选择。表现在诸如大学的学术权力式微而背离大学理想、行政权力强化而日益失去约束、过度依赖政府的投入而不能恰当进入市场等方面。

当然，大学的利益相关者有着不同的利益相关程度和不同的参与大学治理的意愿和能力，他们的利益诉求也不尽相同，有的甚至是冲突的。因此，如何把握权力的分布均衡、在各利益相关者中配置剩余控制权是大学治理模式要解决的关键问题。

传统的教育管理理论中，对于大学的教育资源，往往都采取“同质化”的划分，如简单地分为人力、物力、财力资源，或是会计学上的固定资产、流动资产、无形资产等。在这种划分下，大学或者大学内部的某个部门依然是被看成“黑箱”，资源是按照“投入—产出”来考察其效率的。这些划分都没有打开“黑箱”，没有考虑到资本本身会对其配置效率及治理模式产生影响。

威廉姆森的交易成本理论中，“合约”、“交易方式”和“治理结构”并无本质区别。他认为，资产专用性是决定交易费用的重要因素，从而决定企业和市场不同制度结构的核心变量。他采用资产专用性、交易所涉及的不确定性和交易频率三个维度来刻画交易的特性，并论证不同性质的交易需要不同的治理结构。威廉姆森将“治理结构”划分为四类：

[136] 张维迎. 所有制、治理结构及委托—代理关系——兼评崔之元和周其仁的一些观点[J]. 经济研究, 1996(09): 3-15.

市场治理、多方治理、统一治理、双方治理。随着资产专用性程度的增加，交易者所选择的使交易费用最小化的契约安排一定会倾向于向内部组织或关系性契约的方向移动，如表 2-2 所示。

表 2-2 资产专用性、交易频率与治理结构选择的关系^[137]

		资产专用性		
		非 专 用	中等专用	高度专用
交易 频率	偶然的	标准的市场治理	三方治理	三方治理或统一治理
	经常的	标准的市场治理	双方治理	统一治理

若排除不确定性和交易频率，治理结构的选择取决于资产专用性程度。一项交易（合约、治理结构）不涉及资产专用性时，无论交易频率高低，都将以标准的市场交易来完成；而当投资的资产具有高度专用性时，其用途越是单一，资产的沉没性就越大，同时交易者的相互依赖性增强，并且加大了交易者相关的机会主义（Opportunism）行为风险。因此，交易双方都更愿意采取统一治理的方式。

从资产专用性的视角对大学的教育资源^[138]进行分析，可以从人力资本和非人力资本这一划分维度展开。为了分析方便，本书从资产专用性的角度构造出一个人力资本与非人力资本的组合同模型，如图 2-1 所示。

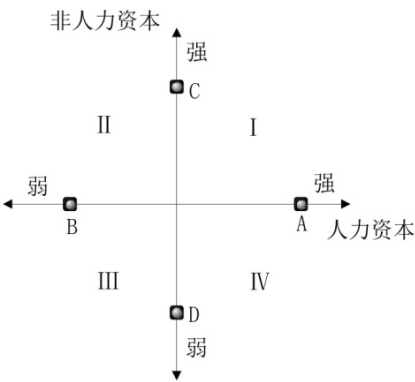


图 2-1 人力资本与非人力资本的组合同模型

[137] 威廉姆森，Williamson O E，奥等. 资本主义经济制度论企业签约与市场签约[M]. 商务印书馆，2002.

[138] 资源、资产和资本是有区别的：资产是只指稀缺的且被特定主体控制或拥有的资源，资本是价值形态的资产，资产则是资本的运用形式和转化形式。但本书对三者差异的暂略不影响问题的分析。



针对大学中的不同教育资源,大学中的人力资本与非人力资本可以按照资产专用性的强弱分别置入不同的坐标位置。以大学人力资本为例,大学的院士、知名教授等是大学人力资本中资产专用性最强的,在坐标中应位于A点的位置,相应的治理模式应采取统一治理,给予其相应的剩余控制权与剩余收益权;大学中的后勤人员(例如宿舍管理员)是大学人力资本中资产专用性较弱的群体,在坐标中位于B点的位置,对于这部分人力资本则应采取市场化的治理模式。大学中的非人力资本也是如此,根据其资产专用性的强弱采取不同的治理模式,如大学中的国家级实验室等资产(图中C点),由大学的所有者(国家)投资(即股权融资),实行一体化治理;大学中的后勤资产如学生宿舍、食堂(图中D点)等,则可采取市场化治理,如租赁、项目融资等方式。

不同的大学组织或者大学中的不同部门、机构,人力资本与非人力资本之间存在着多元化的组合,在不同的合约关系中,两者在合约中谈判力不同,从而影响治理模式的选择。在图2-1中则表现为Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ四个象限,分别为(人力资本—非人力资本)强—强、弱—强、弱—弱、强—弱四种类型。

对于大学这一组织来说,区别于企业的最大特征是大学的人力资本专用性更强,而传统企业中人力资本的通用性比较高,退出难度较低,其资产专用性也要相对较弱。因此,区别于其他组织,大学更多的位于第Ⅰ、Ⅳ象限。对于大学组织中的不同部门和机构,则又有不同的划分,如大学中的研究所,其人力资本与非人力资本的专用性都很强,谈判力也强,位于第Ⅰ象限,其治理模式应采取给予高剩余收益权与控制权与承担剩余风险的选择;大学中后勤部门的人力资本与非人力资本的专用性都较弱,位于第Ⅲ象限,更应采取市场化的治理模式。

2.3.3 大学的组织效率:教育资源为大学的利益相关者提供最大可能的满足

理论经济学中的效率通常指帕累托效率,即如果没有任何一个人在不损害他人利益的前提下使自身的境况得以改善,就称为帕累托有效率;反之,如果存在一个人在不损害他人利益的条件下使自身的境况得以改善,就称为帕累托无效率。这是一个判别经济体制或经济制度优劣的重要标准,主要具有宏观上的意义。

Recharad L.Daft 则是运用组织目标及组织有效性的概念讨论了组织效率的概念。^[139]他认为

[139] Daft R L. Essentials of Organization Theory and Design[M]. Thomson South-Western, 1997.



为, 组织目标和组织战略是组织有效性的前提, 组织目标是指未来组织所期望达到的状态, 反映着组织存在的原因和所寻求达到的结果; 组织的有效性是组织实现其目标的程度。组织目标则不同于组织的有效性, 是指产生一个单位所消耗的资源。如果一个组织比其他组织使用更少的资源达到了预定的产出, 就被称为更有效率。在他看来, 效率是一个限定于组织内部狭义的概念。

David M.Kreps 则主要从经济活动中人与人行为的一致性角度定义效率的概念。他认为, 效率意味着特定行为方案的选择, 在当事人特定的目标和偏好下, 不存在其他被所有当事人更乐于接受的替代方案。^[140]他给出了组织效率分析的效率原则: 如果当事人能有效地达成并履行协议, 那么经济活动就是高效率的。

教育效率是经济学的效率原则在教育领域的应用, 主要是指教育资源的有效配置和使用, 即从“一个给定的投入量中获得最大的产出”^[141], 教育资源的配置达到最优状态, 教育资源的利用不存在任何浪费。效率反映在高等教育领域, 是指投入到高等教育事业中的各种资源与产出成果之比。高等教育领域的效率研究既可从宏观角度分析国家高等教育资源的投入与产出关系, 也可从微观角度观察高等教育机构使用一定教育资源的效果。

大学作为非营利性组织, 从理论上没有提高效率的内在动力和外在压力, 但大学处在高等教育市场中, 面临着高等教育资源稀缺的现状, 也处于公共管理与公共财政改革的环境, 并且各种利益相关者对于责任与效率也是有所追求的, 因此, 大学同样应越来越关注组织的效率。

目前, 对于大学效率的分析主要利用生产函数(成本函数), 分析在投入与配置既定的前提下, 实际产出与最大可能产出(实际成本与理论最小成本)之间的关系。从国际经验来看, 非参数法(DEA)的使用更为广泛。近年来, 不同方法的比较(Johnes and Johnes, 1996; Johnes, 1999)和面板数据的参数法逐渐成为研究热点(Johnes and Johnes, 2005)。这些研究除了对研究方法和函数形式进行探讨, 更是在大学投入和产出变量的选择上争论不休, 并且研究对象多局限在科研效率, 缺乏对大学整体活动效率的分析。

大学的组织效率不仅仅是投入产出效率, 还应该包括资源的利用效率、组织的运行效率等, 从一般意义上讲, 大学的组织效率指利用一定的教育资源为大学的利益相关者提供最大可能的满足。包含以下三个层面的意义。

[140] Kreps D M. A Course in Microeconomic Theory[M]. Financial Times Prentice Hall, 1990.

[141] 奥肯, Okun, 阿瑟等. 平等与效率 重大的抉择[M]. 华夏出版社, 1999.



首先,大学的组织效率应与大学的组织目标相一致。组织的不同决定了组织目标的不同。作为大学这样的组织,不同的大学有不同的组织目标,如研究型大学的组织目标就应该是科研的产出,教学型大学的组织目标则应为人才培养的产出。在特定的组织目标下衡量大学的效率才有意义。

其次,大学的组织效率标准应与大学的价值标准相统一。任何效率的概念都是包含了价值判断的,尽管帕累托效率被认为几乎不包含价值判断,但帕累托最优原则也并不是一个不含任何价值判断的纯技术原则。^[142]大学的组织效率反映大学组织目标的实现程度,正因为大学的组织目标中体现了大学所追求的价值标准,因此大学的效率标准与大学的价值标准有内在的统一性。

最后,大学的组织效率应是大学各类关系和活动效果的综合体现。大学是典型的利益相关者组织,与内部和外部的各个主体发生着联系,而大学本身也是建立在各种教育资源要素投入上的各类关系的集合。因此,讨论大学的效率离不开对大学的内在构成与关系的分析,大学的各类关系和活动是大学组织效率的来源和基础。

2.3.4 大学组织效率的定量分析

1. 研究步骤

作为一种特定组织,大学同样存在着效率问题,不同于企业的效率,大学的效率也应有自己独特的体现。那么大学的效率究竟包含了哪些内容?如何满足大学效率与大学组织目标、大学价值标准相统一的要求?本书采取了文献研究法结合专家法对大学效率的内涵进行考察。

对于大学效率的定量考察,大量的文献都是借鉴企业的效率评价与分析法,从技术层面上有随机前沿方法(Stochastic Frontier Approach, SFA)、自由分布方法(Distribution Free Approach, DFA)、厚前沿方法(Thick Frontier Approach, TFA)、数据包络分析(Data Envelopment Analysis, DEA)等方法。这些方法主要侧重于大学的科研产出研究。本书将综合运用文献研究法和专家法,对大学的综合效率进行考察,试图从理论上建立基于组织目标与组织价值的大学效率的内涵模型。

[142] 李文溥. 论经济分析中的效率评价标准与价值评价标准[J]. 经济研究. 1996(12).

本书在文献查阅的基础上，设计了专家访谈提纲和专家问卷（见附录 1 和附录 2），结合 AHP（层次分析法）的思想，构建大学效率的评价体系。

AHP 是系统工程中对非定量事件做定量分析的一种简便方法，也是人们对人们主观判断作出客观描述的一种有效方法。其基本思想是根据分析对象的性质和决策或评价的总目标，把总体现象中各种影响因素通过划分相互联系的有序层次使之条理化。首先，它按照因素间的相互关联影响及隶属关系，将这些因素按支配关系分组形成有序的递阶层次结构。然后根据对客观现象的主观判断，通过两两比较，就每一个层次因素的相对重要性给予量化描述。最后综合专家的判断，利用数学方法，决定决策诸因素相对重要性总的顺序。

本书对大学效率的研究，是在专家访谈的基础上运用层次分析法，步骤如下。

(1) 递阶层次结构的建立

通过查阅文献和专家访谈，结合多维细分法，把大学效率细分为综合实力、学术效率、行政效率、经济效率四个维度。按照专家对指标的入选率，超过 50%的入选。形成如图 2-2 所示层次结构。

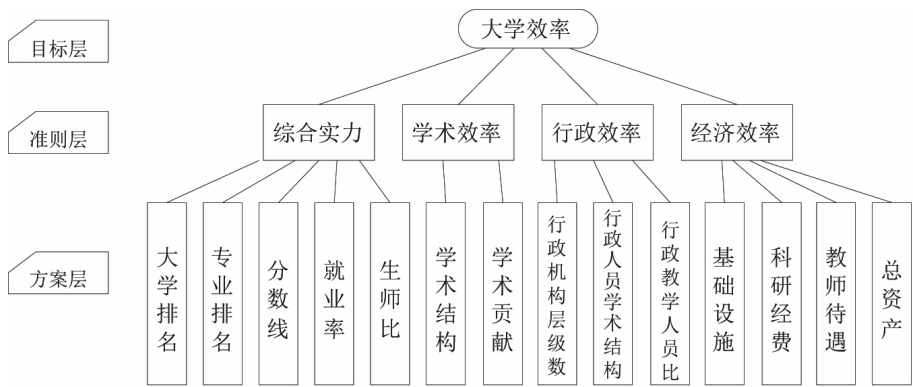


图 2-2 递阶层次图

(2) 构造比较判断矩阵，计算一级指标权重

对于综合实力、学术效率、行政效率、经济效率，1~7 表示大学效率的相关性和重要程度“从非常重要到非常不重要”，1 为非常重要，7 为非常不重要，请专家打分，然后依照专家评分的均值和标准差进行归一，如表 2-3 所示。



表 2-3 专家打分表

大学效率体现	非常重要<----->非常不重要						
	1	2	3	4	5	6	7
综合实力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
学术效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
行政效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
经济效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 选择二级指标和计算权重

对于一级指标细化后的二级指标,同样根据专家法,按照专家访谈结果的 50%入选率进行选择,得到 13 个二级指标,利用专家问卷的形式对这些指标进行选择和排序(见附录 2),然后进行归一化处理 and 排序,最后得到各个指标的权重。

2. 相关结论

通过查阅资料文献,本书将大学效率大致分为综合实力、学术效率、行政效率、经济效率四个方面的体现。通过 20 位专家打分,1~7 表示“从非常重要到非常不重要”,1 为非常重要,7 为非常不重要。统计专家评分结果,如表 2-4 所示。

表 2-4 大学效率四个维度的评分

大学效率体现	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
学术效率	20	1	2	1.2	.829
行政效率	20	3	6	5	1.372
经济效率	20	5	7	6.4	1.358
其他效率	20	4	7	5.2	1.116

为了更好地显示这四个方面对大学效率的贡献,将其归一化到[0, 1]区间内,得到各部分所占总目标的百分比。学术效率、行政效率、经济效率、其他效率四者的比例分别为 48%、21%、11%和 20%,其饼状示意图如图 2-3。

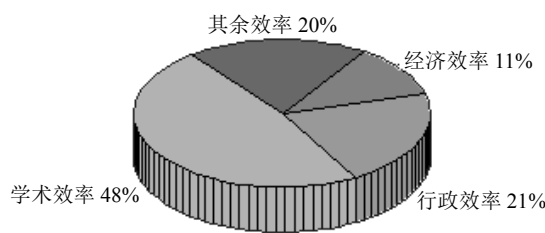


图 2-3 大学效率四个维度的评分

这样得出的结果比较粗糙，因此又分别对这四个指标进行了细化，并采用专家问卷形式得到如表 2-5 所示结果。

表 2-5 大学效率的二级指标专家评分结果

编 号	二级指标	所属类别	有效样本	入 选 数	排 名
a	学术结构	学术效率	20	18	2
b	学术贡献	学术效率	20	20	1
c	生师比	学术效率	20	18	2
d	行政机构设置的层级数	行政效率	20	11	12
e	行政人员学术结构	行政效率	20	16	4
f	专职行政人员与专职教师的比例	行政效率	20	14	6
g	基础设施建设投入	经济效率	20	13	7
h	科研及教学经费充足程度	经济效率	20	15	5
i	教师待遇	经济效率	20	13	7
j	大学总资产	经济效率	20	12	10
k	新生质量	其他效率	20	12	10
l	就业率	其他效率	20	13	7
m	学费价格	其他效率	20	5	13
n	福利	其他效率	20	3	14

为了使结果更直观，将各指标的入选数用图 2-4 表示。

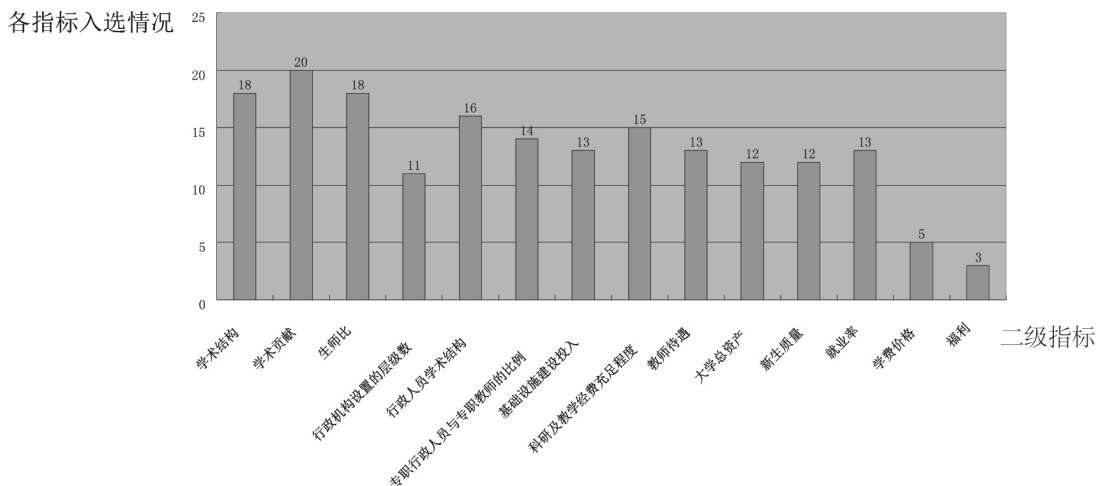


图 2-4 大学效率的二级指标专家评分结果

由上图可以看出，排名前 5 的是学术贡献、生师比、学术结构、行政人员学术结构和科研及教学经费充足程度，其中 3 项属于学术效率，这也证明并检验了之前方法的正确性。

综合前面两个步骤，得到一个大学效率的理论模型：

$$\text{大学效率} = 0.48 \times \text{学术效率} + 0.21 \times \text{行政效率} + 0.11 \times \text{经济效率} + 0.20 \times \text{其余效率}$$

从这个理论模型中的各个一级指标的系数比较可以看出，与大学效率最相关的是大学的学术效率，其次是行政效率，再次是经济效率。这也印证了前述的有关大学效率的内涵：大学的效率与大学的组织目标一致、大学的组织效率标准应与大学的价值标准相统一；而且，大学的组织效率应是大学各类关系和活动效果的综合体现。同时，经济效率所占比重较小也印证了大学是非盈利性组织。

2.4 话语理论与公共领域理论

2.4.1 话语理论

“话语”作为一个术语最先出现在语言学中，20 世纪后，“话语”一词的内涵渐渐扩展，逐步从语言学领域扩展到历史学、社会学、政治学、文学、传播学等其他领域。在这些领域



中，虽然保持着“语言的运用”这一含义，但已经突破了语言学的范畴，具有了社会和历史的维度。对“话语”进行研究的学者很多，其中法国福柯的话语理论影响深远，独树一帜。他跳出语言学，重点关注话语的结构和功能，把话语分析引向社会和实践的深度，拓展了话语研究的新思路，开辟了社会科学研究的新领域。

福柯认为语言的运用比语言本身更重要，语言的背后隐藏着知识、制度、权力、道德等社会文化因素，要考察话语就要充分关注话语的生产、传播及实践的策略。所以，福柯话语理论中的话语是指为了一定目的而说出或写出的论证性话语，是一系列社会文化操作活动，这个活动是为特定的实践服务的。话语成了施展权力的工具，同时也是掌握权力的关键，正如福柯所言：“话语即权力”，权力无处不在，“话语”被卷入到了一系列社会文化力量的斗争。由此，话语权在很多学科领域被广泛提及，它承载着话语权利和话语权力两层含义。即一层是人们说话与表达的权利，是公众参与社会事务的基本权利之一。另一层是话语背后隐含的信息传播主体的现实权力，更多体现的是一种社会关系，也就是福柯“话语权力”所强调的话语是体现并传播权利的介质，通过话语的表达进行权力的再造。一般情况下，谈及话语权，人们关注更多的是说话的权利和表达的自由，而忽视了话语背后潜在的权力博弈。当然，首先我们得先有说话的自由和机会，以及话语传播出去的路径和平台，然后才有其他可能。福柯认为，人与世界的关系是一种话语关系，通过话语去实现其背后的政治、经济、文化等方面的权力。在人与人直接交往中，要实现话语权还得具备两个基本要素，一是站的位置显眼，大家都看得到；二是声音足够大，大家听得见。在现代交际社会，人们除了借助口舌或笔墨传递话语外，还可以借助报刊、杂志、广播、电视等各种媒介，表达自己的利益诉求，争取属于自己的权力。特别是自媒体的出现，使话语传播范式再次得到提升，有更多高效快捷的自媒体平台可供选择，话语得到了有效的表达和传播，为争取话语背后的权力蓄积了力量。

2.4.2 公共领域理论

公共领域理论是德国哈贝马斯基于民主的视角，以18世纪欧洲主要资本主义国家的历史为背景，在前人研究的基础上提出的一套理论。公共领域指一个国家和社会的公共空间，公众通过某种场所或媒体，即公共领域，针对公共事务，平等参与，自由讨论，形成某种公共舆论，达成某种共识以影响政府的决策甚至是与公共权力针锋相对，对抗独断专行的政权、压迫性的国家，从而维护社会的总体利益，增加社会的公共福祉。当时资本主义社会里的俱乐部、咖啡馆、沙龙、报纸和杂志等就是公共领域的某些表现形式。公共领域理论非常看重



公共舆论，试图通过公共舆论这把无形的利剑，给权力机关施加压力，从而左右政治权力机关的决策过程，哈贝马斯曾强调：“公共领域对其功能的自我理解具体表现为‘公众舆论’范畴^[143]”。也就是说，在以国家为核心的公共管理中，公共舆论主要起到监督作用，而国家行政不应对公共舆论有所作为，因为国家的权力来自人民，国家应该扮演好“守夜人”的角色，形成一种大社会、小政府格局，由此公共领域催生公共舆论，成了公共舆论生根发芽的温床。公共领域的形成，为百家争鸣创造了条件，从而孕育了公共舆论，不但可以牵制权力机关，还有利于公民精神的养成，有助于自由、平等、民主的实现。同时，公共领域在国家与社会之间筑起了一道缓冲带，有利于缓解国家与公民之间的矛盾。

哈贝马斯的公共领域理论固然存在缺陷，但我们要重视公共领域理论的精华，在当代社会情景下，在社会治理过程中此理论具有重要的现实意义，除去公共领域形成的社会背景和社会制度，公共领域作为一个有待实现的目标，在今天中国社会情景下仍有重要的理论意义和现实意义。在社会变迁，时代转换的今天，公共领域也呈现出不同的表现形式，当下互联网飞速发展，传播媒介发生了变革，一些新兴媒体平台的出现，特别是自媒体的流行，使信息传播由以前的自上而下的管道式传播转成立体式互播，形成了一个超越时空的开放的公共论坛，这为各种信息自由充分流动创造了条件，有利于公共舆论的形成，对公共领域的拓展意义非凡。

2.5 自媒体时代的大学治理

人类文明的发展史，就是一部不断发现和创造新的媒介、不断使社会信息系统走向发达和完善的历史^[144]。迄今为止，人类先后主要经历了口语传播时代、文字传播时代、印刷传播时代和电子传播时代。当然，每个时代不是依次取代的，而是依次叠加共存的。今天我们就生活在这四类传播交织的网络之中，而且电子传播的巨大能量正在迅速释放，将来是什么样子我们很难想象。加拿大学者哈罗德·伊尼斯认为，传播媒介之于人类文明是至关重要的，占主导地位的媒介形式主宰时代，引领未来^[145]。如今占主导地位的电子传播时代，自媒体大行其道，渗透到社会的各个领域，它将进一步使社会的信息系统走向新的高度。

[143] 哈贝马斯. 公共领域的结构转型[M]. 上海: 学林出版社, 1999.

[144] 陆扬. 文化研究概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008.

[145] 陆扬主编. 文化研究概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008.



2.5.1 大学治理的结构维度和运行机制

一、大学治理结构的维度

维度, 又称维数, 原是数学中独立参数的数目。在物理学领域内, 维度指独立的时空坐标的数目。将维度引入社会科学领域, 主要指判断、说明、评价和确定一个事物的方位、角度和视角。就研究大学治理结构而言, 主要从什么样的方位、角度和视角进行研究。在空间领域层面, 涉及内部和外部两重维度; 在问题领域层面, 涉及政府、社会和大学内部力量三重维度。

1. 大学治理的政府维度

从高等教育发展历程看, 世界各国政府与大学之间的关系主要存在“国家控制”和“国家监督”两种模式, 中国属于“国家控制”模式。“国家控制”模式意味着政府从大学内部机构的设置、教学经费、教辅人员的工资、课程设置、学生学分要求等方面, 都形成指导性或主导性的文件, 使政府和大学形成上下级的关系, 这主要表现为大学本身具有行政级别, 有些是副部级, 中央直属的高校; 有些是正厅级, 省直属的高校; 有些是副厅级, 地市级管辖的高校。因此, 从政府层面认识大学治理是基本的维度。

2. 大学治理的社会维度

随着现代大学由精英化向大众化迈进, 大学治理的社会维度日渐重要。参与大学治理的社会力量主要有企业、行业组织和社会团体。社会力量在大学治理中发挥越来越重要作用的介体就是市场。根据市场需求, 将社会力量引入大学治理中, 可以促使大学真正面向市场和社会办学, 培育适应社会需要的合格人才。从社会层面认识大学治理是必要的维度。

3. 大学治理的内部力量维度

大学治理的内部力量维度主要是指保持大学正常运行的行政机构、教师队伍及学生。以大学教育教学为主线, 明确学生是大学教育教学的主体, 教师是大学教育教学的责任人, 行政机构是大学教育教学的管理部门。三者以学术权力和行政权力关系的建构为路径形成大学治理的内部力量维度。从大学内部力量层面认识大学治理是关键的维度。

二、大学治理结构的运行机制

1. 从运行主体来看, 应形成大学、政府、社会之间的互动机制

由于大学治理呈现出政府与社会都参与治理的双向维度, 在大学治理过程中, 形成大学、



政府、社会三主体互动机制。

首先，大学与政府之间建立纵向互动机制。在“国家控制”模式管理之下，政府与大学形成上下级的隶属关系。这种隶属关系的存在通常是政府以行政命令和行政干预等方式参与到大学治理中，大学处于被动地位，难以拥有真正的办学自主权，这直接导致大学与政府之间不能形成有效的互动。

政府与大学之间的关系应从直接干预的控制模式转向间接调控的互动模式，从单向的二元关系维度向多维度的立体关系转变，重在明确政府与大学各自在大学治理中的地位，理清二者之间的权责利关系。一方面，政府主要履行的是宏观职能，包括对高等教育的统筹规划、政策引导、监督管理等，政府不应直接干预大学内部事务，通过进一步简政放权，扩大和落实大学办学自主权；同时运用法律、规划等手段，加强对高等教育的宏观管理，引导和规范大学办学行为，既防止放任自流，又避免管得过死。另一方面，大学实施管理职能，包括对教学科研、学科专业和管理机构设置、人事分配制度、资产资源分配使用等，但大学不能违背国家法律法规和宏观政策而自行其是。同时，在大学与相关行政部门、社会组织及企事业单位发生矛盾和争端时，政府在行政职权许可范围内，有责任充当调节者、仲裁者和监督者的角色。只有在政府与大学各自明确自身在大学治理的准确地位的条件下，政府与大学之间自上而下的单向控制模式才能得到根本改变，才能推动大学自主办学的主动性和积极性，最终政府与大学之间形成有效的互动机制。

其次，大学与社会之间建立横向互动机制。现代大学治理是利益相关主体的共同治理，每个利益相关者都有参与大学治理的权力。社会力量作为利益相关者，有权参与大学治理。社会力量的参与主要是为大学的健康发展发挥支持者、咨询者、接纳者的桥梁作用，这是大学治理进程中大学与社会的横向互动。但由于大学与政府的行政隶属关系，以及大学长期作为“象牙塔”而拥有的相对封闭性，大学与社会的横向互动也受到制约。

大学与社会应由相对隔绝的状态向相互作用、相互影响的互动状态转变，形成大学与社会有效的互动机制。首先，要重视发挥企业、行业组织和社会团体在大学治理中的作用，扩大社会参与，建立企业、行业组织等社会力量参与大学管理，推进专业评价，鼓励和支持教育评估机构等社会中介机构对大学学科专业水平、人才培养质量等进行评估，使高等教育质量评价从政府评价为主转向社会评价和市场评价为主。其次，推动大学真正面向社会和市场办学，奖优罚劣、优胜劣汰，改变大学长期难以对社会和市场需求变化作出快速反应和有效应对的现状。最后，建立大学与社会有效互动的机制，这就使大学既能充分利用各种



社会资源促进自身发展,又能更好地承担公共责任、接受社会监督,维护外部利益相关者的权益。

2. 从运行结构来看,应形成内部治理结构与外部治理结构的耦合机制

由于大学的利益主体主要包括出资人、教师、校长、院长、学生、校友及所有纳税人,等等。因此,大学治理结构不仅仅是大学—政府—社会三者所构成的外部交互关系,也包括大学内部的各个利益主体之间的交互关系。大学内部利益主体的交互关系主要存在于大学党委与校长、行政权力与学术权力、校与院(系)、学校与师生之间,共同构成大学内部治理结构。

一方面,在大学内部治理结构中,一要正确处理党委领导与校长负责的关系。健全和完善议事规则和决策程序,确保大学党政各司其职、各负其责。二是正确处理行政权力与学术权力的关系。重在规范行政权力运行、提升学术权力地位,使二者各归其位、各尽其责。在大学内部治理结构中形成领导机构、执行机构和监督机构的相互制约机制,以协调横向和纵向的各种关系。

另一方面,要为大学内部治理结构和外部治理结构的关联搭建平台,构建二者有效互动的平衡点。在国外,诸如美、英和澳大利亚等国协调大学内部治理结构与外部治理结构关系的支点主要是高校董事会。借鉴国外大学治理的先进经验,结合我国的特殊教育体制,在建设中国特色现代大学制度中,应积极探索大学内部治理结构与外部治理结构和谐共生的支点。实现大学内部权力制衡与外部协商参与的有机结合,彰显各具特色的治理结构和运行模式,保障大学内部、外部及内外部之间关系的合理化和运行的有序化,形成学校、政府、社会等利益相关者共同参与的多中心治理模式。

总之,建设有中国特色的现代大学制度,必须建立具有中国特色的运行机制,因而需深度剖析“自主管理”与“社会参与”的本质关系,从运行结构层面形成我国大学内部治理结构和外部治理结构的耦合关系。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《教育规划纲要》)对现代大学制度建设明确提出“依法办学、自主管理、民主监督、社会参与”等要求,指明完善高校治理结构是建立现代大学制度的核心内容和实现形式。据此,大学治理结构应在“依法办学”和“民主监督”的条件下,构建“自主管理”的内部治理结构和“社会参与”的外部治理结构两大系统。在内部治理结构运行中,调整和优化内部系统,坚持和完善党委领导下的校长负责制,防止行政权力泛化,彰显学术权力的重要地位,探索教授治学的有效途径,健全校院两级管理体制和民主管理的有效方式,实现“自主管理”;在外部治理结构运行中,明确高校与政府、社会之间的新型关系,推动三者之间形



成纵向与横向交错的三维立体合作,探索“社会参与”的有效途径。在此基础上,形成“自主管理”的内部治理结构与“社会参与”的外部治理结构相交互的有机运行系统,产生由内而外和由外及内的互推力。从而在大学内部治理结构和外部治理结构之间形成耦合的运行机制,为尝试探索推动中国特色现代大学制度的执行构建适合的运行结构系统。

3. 从运行程序来看,应建立大学章程与高校董事会制度的规约机制

现代大学治理的执行力来自科学、规范、合理的程序运行机制。对国外的大学而言,大学章程和高校董事会制度共同构成程序运行机制。大学章程具有法律效力,明确规定了大学的内外部关系,有效地确保现代大学制度的规范运行。高校董事会的职责一般是制定学校教育的政策、规划学校的发展、审核教育经费的预算等,正是通过履行以上职责,董事会参与高等教育决策和管理,发挥咨询和监督的作用,已成为高等教育运行机制的重要组成部分。

在中国,一方面,大学章程因对学校内外部关系的规定不明确,章程运行机制不具体等原因导致在建设和执行中还存在法律地位不明确,法律效力得不到保证的困境,尤其是在大学与政府、社会的外部关系规约上缺乏效力。另一方面,我国现有的大学章程对高校董事会权责利的规定不明确,尤其对普遍的公办大学而言,大学章程并未涉及高校董事会的相关规定。此外,对一些民办高校而言,尽管设立了高校董事会制度,但高校董事会制度在规范大学与政府、社会的外部关系上有着天然优势,在处理大学内部关系上则显得力不从心。因此,构建中国特色现代大学制度的运行机制,必须要实现大学章程与大学董事会制度的结合,推进依法治校,形成规约大学内外部关系的有效机制。

首先,必须科学制定大学章程并确定有效执行,这是确保现代大学制度运行效力的核心内容。科学制定大学章程必须做到以下两点:一方面是突出大学章程在协调大学内部关系中的优势作用。在协调大学内部关系中,一是要完善党委领导下的校长负责制,着力探讨“党委领导、校长负责、教授治学”的实现机制。二是明确大学自治和学术自由的理念,彰显学术权力的重要地位,即结合国情和校情,围绕党委与校长、行政权力与学术权力、校与院(系)两级管理、学校与师生的多元复杂关系,明确规定学校组织机构、学术机构、教育科研机构、教职员工、学生等各利益主体的权利、义务和责任,彰显学校特色。三是充分借鉴国际上高等教育发达国家的大学章程所拥有的法律效力,确保大学章程在高校“至高无上”的地位。由于国际上高等教育发达国家的大学章程一般由高等学校权力机构根据大学设立的特许状及国家或地方的教育法律而制定,所以,中国现代大学的大学章程必须以“合法”为主线确立章程制定的法律依据及章程执行的法律依据,唯有依法制定大学章程,依照章程规定管理学



校,才能实现学校的专业化、规范化运行,推进依法办学的进程。科学制定大学章程,这是确保现代大学制度运行具有法律执行力的前提。

其次,探索建立高校董事会制度,这是创新现代大学制度运行效力的有效途径。《教育规划纲要》在加强现代大学制度建设中强调,扩大高校的社会合作,应探索建立高等学校理事会或董事会,健全社会支持和监督学校发展的长效机制。有学者也提出,结合当下我国高等教育的现实情况,建立现代大学制度的核心是建立董事会,并逐步提高董事会的地位和作用。

探索建立高校董事会制度,一是要明确一个完善的董事会制度对现代大学发展的积极意义,包括有助于社会、行业和企业参与支持办学,及时反映社会需求,优化大学外部治理结构,同时可以防止社会对学校事务的一些非正常干预,确保大学自治和社会参与的共同治理。加强学校、政府和社会之间的沟通合作,推动学校主动走向社会中心的重要作用。二是明确高校董事会的地位和功能,确立高校董事会在推动人才培养、科学研究和社会服务等方面的重要地位。三是注重借鉴国外成功的经验。美国在高校董事会的建设上成就最为突出。美国的高校无论是公立的还是私立的,都实行董事会领导下的校长负责制,各校的董事会均主要由校外人士组成,这些校外人士包括政府官员、企业董事或经理、教育家、社会名流等。四是必须明确高校董事会制度的法律效力,依法对董事会权力机构的划分进行了法律上的切割,即董事会有哪些权利与义务、执行机构及校长有哪些权利义务、最终的司法诉讼以及诉讼途径等都有明确的法律规定。

1985年,广东韶关大学建立第一个普通高等学校董事会。1992年,我国约有100所普通高等学校成立了董事会或类似机构。目前,全国已有200多所大学相继建立了校董事会。高校董事会的模式主要有合作型、审议型和决策型三种。

尽管高校董事会在我国已经有相当规模的发展,但我国现有的教育法律法规未对高校董事会的法律地位做出明确规定,这使高校董事会发展面临着困境,以至于其作用未能充分发挥,甚至形同虚设。因此,积极探索中国特色的高校董事会制度既是深化高等教育体制改革的迫切需求,更是确保中国特色现代大学制度规范高效运行的重要保障。

再次,加强高等教育法制建设,这是中国特色现代大学制度得以规范运行的基本保障。现代大学制度运行的核心程序在于大学章程和高校董事会制度的制定与执行,而大学章程与高校董事会的依法制定和有法律效力的执行却离不开高等教育法律的完善。目前,我国高等教育法制建设还未能适应快速变化的社会形势,在法律的严密性、法规间的配套性及权力缺失的保障性等方面都还有待健全。同时,高等教育法律的执行力度不强,往往被相关的政策、



规定所取代。因此,我国高等教育法制的建设不仅要确保大学的独立法人制度,赋予大学自主办学的法人地位,而且要明确大学章程和高校董事会的法律地位,确保二者在制订和执行中拥有法律渊源和法律依据。此外,重视高等教育法律法规建设,加强现行《高等教育法》的修订、补充和完善,加大高等教育立法和执法力度,进而确保中国特色现代大学制度规范执行,完善中国特色现代大学制度运行机制的系统构建。^[146]

综上所述,党的十八届三中全会决定提出深化教育领域综合改革,深入推进管办评分离,扩大省级政府教育统筹权和学校办学自主权,完善学校内部治理结构。强化国家教育督导,委托社会组织开展教育评估监测。以上改革措施的深入需要建设大学治理结构的运行机制,包括建立大学、政府、社会之间的互动机制,建立内部治理结构与外部治理结构的耦合机制,建立大学章程与高校董事会制度的规约机制。

2.5.2 大学内部学术性与科层性的权力平衡

中国大学当前的权力格局促使我们积极扶持学术权力,实现学术权力与行政权力的有效制衡。对称性的学术权力和行政权力之间是一种相互制衡、相互监督、相互补充的关系。从政治学角度分析,任何权力都需要制衡,缺少制衡的权力都有可能走向异化。行政权力和学术权力虽各有其存在的合理性与正当性,但是缺少制约条件,就会有权力运用的不规范。因此,必须明确两种权力各自发挥作用的领域和范围,建立起有机的分工、合作与制约机制,加强制度、条例、议事规则等方面的建设。其中,健全和完善监督机制必不可少,将法律监督、群众监督、舆论监督和自我监督结合起来,使行政权力和学术权力沿规范性和程序性轨道运行。^[147]

缺乏监督、限制的权力有走向失范的可能。在大学事务管理过程中存在着多种权力,学术权力和行政权力是其中最为关键的两种力量。这两种权力各自有着差异性的目标,有着特定的价值追求。一旦两种权力中的任何一种失去对方力量的制衡就很难达到优化的效果,尽管其他权力的存在会对它构成威胁,在效率上难以达到非常理想的追求。但是它能够在各个主体的均衡方面,以及整个大学组织健康、有序运转方面产生良好效果。学术权力和行政权力彼此制衡对任何一方的健康发展都有积极作用。缺失学术权力或学术权力过于弱小,将形成非常强势的行政权力一统天下的局面,使大学失去学术组织的特有性质,而成为科层官僚

[146] 袁春艳,任森.中国特色现代大学制度的运行机制分析[J].国家教育行政学院学报.2013(07).

[147] 查永军.中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D].2009.



组织；而缺失行政权力或行政权力过于弱小，将使大学管理效率得不到保证，学校整体利益得不到协调，对学术权力主体中的学术不端乃至学术腐败行为缺乏必要的外部警醒和惩戒。所以，学术权力和行政权力的相互制衡能促进两种权力更规范、有效的行使。^[148]

1. 树立正确的权力观和权力冲突观，积极培育学术文化

观念是行动的先导，而观念的转变是一个在实践中逐渐完成的过程。转变传统的教育观、权力观，真正意义上彰显大学管理中的学术取向是高等教育管理者和大学管理者、大学教师乃至大学生都必须参与并践行的使命。

首先，管理者观念的转变。需要政治家和行政人员从大学的组织特性、基本使命出发，获得“对不同的学术生活及其教学和科研的职能比较深刻的认识”，政策常常能比现在更好地和高等教育的工作条件协调一致。^[149]转变那种权力就是可以控制别人的思想，弱化大学权力的等级意识，更深刻地认识大学组织的学术性特征而非行政机构观念，从而树立为学术服务的意识。

其次，学者及其学术组织权益意识的觉醒。权力的获得不能仅靠外界的施舍，也需要依赖自身的实力、影响力，依赖学者诉诸行动的积极争取。法律意识、权益意识日益强盛的当今社会，学者积极的权益意识和维权能力非常重要。需要学者通过合法的、可行的途径保护学者整体的包括资源拥有在内的各项权力。学者层面彰显学术权力更为关键的是提升自身的学术影响力，以实力说话，“力”大才能“权”大。

最后，转变传统的权力冲突观。和谐是中国人普遍的追求，而冲突常被视为不协调，需要尽量避免。前文多处均已述及冲突的积极功能。冲突不仅仅有着消极影响，冲突过程及结果也能给管理者和学者很多启示和警醒。正确面对冲突，充分利用其所提供的积极影响，能更好地改进工作，改进管理，化解矛盾。所以，恰当运用冲突管理的有关理论，一方面，能把破坏的可能性降低到最低程度；另一方面，使冲突尽可能产生有效的、创造性的和有益的结果。在观念上对权力冲突有更全面、客观的认识，转变传统的冲突观。

2. 实现制度创新，张扬学术权力

观念是行动的先导，好的制度是行动成功的保证。一项事业、一项改革能否取得成功，很大程度上取决于能否出台新的与现实需求相吻合、能更好地激励成员积极性的制度。就中

[148] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D]. 2009.

[149] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D]. 2009.



国大学内部权力结构及权力冲突而言,同样需要制度层面的改革和创新。

一是要改革宏观制度,让学术权力拥有学术资源的支配权。

学校所需要的资源几乎都掌握在政府手中或者受政府控制。因此,高校积极与政府保持良好关系,期盼得到政府更多的关照。政府按照基本的教育政策及特殊情况下各学校的实际情况向高校划拨经费等学术资源,不过,这些经费等学术资源基本交由高校行政力量控制,这是由现实中国学术资源拨付制度决定的。也就是,现实的中国教育政策、教育制度在初始阶段将资源直接交由高校行政力量控制、分配和决策,大学专家、学者通过各种形式努力从行政力量手中获取资源。这种行政力量完全掌控资源,学术权力主体努力去争取资源的制度设计在客观上助长了行政权力,使行政权力不断膨胀,而学术权力不断弱化,甚至不断被忽视。这一情形证明了制度设计上一种权力独霸一方的危害,著名高等教育专家伯顿·克拉克指出“过于集中的权力成了高等教育系统运转过程中的最大危险。对权力任何形式的垄断只能体现部分团体的利益和观点,而其他团体的利益却遭到了排斥。

大学各项事业发展成功与否,资源是非常关键的因素,没有资源就没有发展的基础、发展的平台、发展的力量。在中国大学内部资源分配过程中,行政力量和学术力量的关系是资源拥有者和资源申请者的关系。这种资源占有格局使学术权力在与行政权力的博弈过程中处于弱势地位,不能和行政权力形成对等性、对称性的冲突关系,而是一种非对等地位的、强弱博弈关系。强弱博弈的结果是要么弱的一方一败涂地,要么弱的一方主动投诚,被强势一方“招安”。笔者认为,这两种不良后果在中国大学中都已出现,那些保持清高和桀骜不驯品质的学者,很难得到行政方面的认可,更谈不上获得资源,除非他们已经非常有影响力,否则,只能游离于“圈子”之外,成为“体制”外的人。近些年异常流行的学者对行政岗位趋之若鹜的势头恰恰是学者被行政力量“招安”的表现,让学者也成为行政人员,进一步弱化原本就处于弱势地位的学术权力的力量,而那些被“招安”者也成为资源的掌控者,自己获取资源轻而易举,在给别的申请者分配资源的时候还能获得“进贡”和“尊重”。

以上分析显示了在宏观制度设计上将资源掌控权仅仅交由学校行政权力控制所带来的不良后果及其危害。所以,改革的关键首先是在国家教育制度、体制设计上改变行政权力独霸大学资源的局面,在源头、起点上让学术权力拥有资源的控制权,按照布劳的观点,要摆脱依赖主要取决于四个条件,而最主要的是能够为自己提供必需的短缺资源,从而使自己不依赖他人。

学术权力的行使需要充分的经费、良好的教育科研条件、现代化的信息手段等方面的保障。没有充分的资源保障,谈不上学术权力的落实和张扬。所以,在中国的教育政策、教育法规中明确提出为高校中的行政和学术两类主体提供资源,而不只是笼统地给学校提供资源,



而且尽可能地将提供给学术和行政的资源做出区分。

二是要进行大学内部的管理制度改革。

不改变教育制度、教育体制就很难改进大学内部的权力结构。所以，中国大学内部权力结构改革的前提条件是宏观教育体制的改革，尤其是教育资源拨付和管理体制的改革。在塑造良好外部宏观制度环境的同时，进行大学内部的制度改革实为重中之重。

大学需要建立一种开明的行政管理制度，它在倡导学术创新、各种价值取向共存，容纳各种互相冲突的学术观点，尊重学术权威并把他们作为大学学术管理主体的同时，又应注意从制度建设层面预防和检视有可能出现的学术霸气，特别是个人不良人格、好恶、学术偏见因素与权力混合所带来的负面影响，从而为新的学术思想的孕育和形成、为学术新人的发展和成长营造宽松的环境。

实现学术管理委员会制，强化教师集体权力。大学教师有参与大学管理的合理性、必要性，“教师以其在学科或专业领域的专门修养成为高等学校的三个职能活动的主体，对学科、专业领域的事务应当拥有主要发言权。因此，教师参与高等学校管理是高等教育的性质和高等学校的职能所决定和要求的”。^[150]针对中国大学教师在学校管理尤其是学术管理中的无权状况，唤醒乃至强化教师民主参与管理的意识非常关键。如何维护教师在学校管理中的地位，仅依靠教师个体的力量是行不通的。国际上成功的经验是，教授会及其他委员会形式的教师集体力量能更有效地维护教师的权益，在真正意义上增强学术权力的力量。在中国高等学校管理权力结构中，教师集体权力十分薄弱。这种状况不利于提高教师的责任感与积极性，不利于增强学校的凝聚力，不利于学校遵循高等教育规律办学，不利于高等学校提高办学质量和办学水平。因此，有必要在高等学校管理权力结构中，着力培植教师集体权力，建立健全教师参与管理的组织机制，如设置各层次教师审议、决策机构，使教师集体真正参与到学校各层级管理工作中，充分享有对学校办学的发言权。^[151]具体而言，在校内资源分配过程中将教授等学术主体的参与制度化，并在高校范围内实现预算和资源分配过程公开化。高校要保持持续学术卓越的传统，高等教育面临着艰难的抉择。不过，如果学术社区所有成员能理解预算协议，有机会参与到分配等问题的讨论中去，这些抉择也很容易做出。

3. 完善资源分配申诉等制度，加强对执行环节的监督

为了使资源配置更合理，除了做好前述诸多环节工作之外，对资源配置方案执行之前的

[150] 苏宁波. 利益相关者治理模式下的大学外部治理结构变革——以“U—G—s”为例[J]. 黑龙江高教研究. 2009(12).

[151] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[J]. 2009.



申诉程序,以及方案执行过程中的监督程序都非常关键。经过学者等学术权力主体的争辩、协商及行政人员等行政权力主体的公布,在资源分配方案真正实施之前,有一个公示过程,凡是对该方案有异议的可以通过适当的程序提起申诉,这是一个发扬民主,保证资源配置合理性所不可或缺的环节。但在中国大学学术资源实际分配程序中,对该项工作的重视程度不够。

4. 完善高校组织机构设置

完善校、院、系三级机构设置,在各管理层次发挥教师的作用。

大学校、院、系三个层次包括了行政系统的分层,也包括了学术权力系统的层级划分。从两大系统的横向关系分析,实现行政系统为学术权力系统服务,提供尽可能优越的知识生产环境和条件。从系统的纵向关系角度,“学校层次应当转变管理职能,着重抓好学校学术规划,并为中下层组织实施学术规划创造各种必要条件,包括财务、设备、人事、后勤及良好的学术环境等各方面的条件”。^[152]这种改革设想是针对以下情况而提出的,即“在中国高等学校管理体制中,普遍存在学校行政权力(包括各处科室权力)过宽过大,院系权力过窄过小的问题。层次结构上的权力不合理分布,不仅影响到高等学校管理效率,而且严重地限制了广大教职员工办学积极性和创造性的发挥”。^[153]

结构既是被建构的,又是建构性的,组织结构和权力结构就是在相互博弈中动态发展,互相建构。打破原有的权力结构比较困难,可以通过建立新的组织结构来进行分权。因此,平衡权力系统的一个重要策略就是从组织结构入手,通过组织结构的调整、重建来建构新的权力结构。

针对我国高校组织中行政权力泛化、学术权力弱化的现实,需要建立、完善高校学术组织结构,加强教授在学术组织中的参与力度,以此强化学术权力。压缩管理层,实现管理重心下移,使学院成为“管理中心”,系所成为“质量中心”,在“底部沉重”的系所中,实现权力节点化,使个人在所属工作领域内拥有完全的行为支配权。在权力结构设置上改变中国大学“倒金字塔形”结构。学术权力结构越往基层越有发言权,所以,给予系科、研究所等基层学术组织足够的学术事务管理权限,在真正意义上形成“金字塔形”权力结构非常必要和关键。

[152] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D]. 2009.

[153] 苏守波. 利益相关者治理模式下的大学外部治理结构变革——以“U—G—s”为例[J]. 黑龙江高教研究. 2009(12).



5. 学者层面：提升学术影响力

首先，学术影响力取决于学者的学术权威。有实力当然有魅力。有学者提出，在大学里有知识的人拥有更大的发言权。拥有高深知识和运用这些知识进行研究的能力是学者安身立命之本。伯顿·克拉克认为，学者的专门知识是一种至关重要的和独特的权力形式，它授予某些人以某种方式支配他人的权力。“基于学科组织的大学，学术权力是一种自由而又最广泛的权力，它以对知识占有的优势为权力基础。”^[154]学术权威的影响力不是来自行政机构的任命，而是以学术为基础，受个人学识、能力、修养及人品等因素影响的一种威信和威望。就学者个体而言，其权力主要来自他在自己学科中的影响度，特别是与同行对自己的出版物和发表文章等成果的评价相关。龚放教授认为，“学者是科学研究的主体，他们的学术影响的广度和深度主要取决于他们所发表的研究成果，以及成果被他人重视、认可和引用的情况。”^[155]“一个人在其研究领域文献中的被引用数量更能够反映其对本学科的影响力，它表明了某一研究者的研究成果受关注的程度，以及对学科发展的影响程度”。^[156]

大学学术权力不同于组织委任的行政权力。大学行政权力是指在大学不同层级组织中按照制度规则赋予处在一定职位上的成员的权力，这是一种源于组织委任或授权的权力，也就是说，只要处于特定职位就拥有行政权力。学术权力是管理学术事务的权力，学术权力的拥有是基于学科知识和研究能力的，是高度专门化的，来源于学术的力量。冯向东教授认为，学术权力是指在学术组织中，因知识的专门性和学术上的造诣而形成并赋予某些人以某种方式处理学术事务的权力。这一界定非常清晰地地区分了学术权力和行政权力，同时，学术权力的合法性源于学者拥有专门化的高深知识和较强的学术实力。

学术实力是内在的、隐性的，其外在表现形式是学术影响力。从学术权力的合法性来源分析，学术实力（学术影响力）和学术权力之间的关系非常紧密。从逻辑关系分析，学术影响力是学术权力强化（张扬）的必要条件，只有“力”大才能做到“权”大，“力”就是学术影响力或学术实力。

在现实的学术事务管理过程中，那些学术造诣精深、学术影响力大的教授等学者对特定学术问题拥有大的发言权，尽管他们没有处于一定的行政职位上。有更多的从事特定学科的教学、研究等工作，但是在研究水平、能力等方面实力不够、造诣不深的教师，往往很难对

[154] 苏守波. 利益相关者治理模式下的大学外部治理结构变革——以“U—G—s”为例[J]. 黑龙江高教研究, 2009(12).

[155] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D]. 2009.

[156] 苏守波. 利益相关者治理模式下的大学外部治理结构变革——以“U—G—s”为例[J]. 黑龙江高教研究, 2009(12).



学术事务有太多发言权，在中国大学行政权力居于支配地位的格局下，他们对学术事务的管理权限更小。学术人员影响力不够（强），还一味主张学术权力，他们往往只能发出非常微弱的呼喊声，而不是理直气壮、底气十足的呵斥声。所以，学术影响力是提升学术权力的内在力量，也是学者通过自身努力能够实现的目标。学术权力的弱化乃至缺位是中国大学内部权力格局的现状。有人呼吁学术权力复位，然后才能提升学术影响力，促进学术的发展。如果仅停留在这种思维水平上，学术的繁荣将是非常困难的。只有学者主动出击，排除万难，在困境中奋发，拿出成果，赢得声誉才是非常务实的有效之举。

2.5.3 大学外部治理主体的参与

利益相关者理论认为，大学是一个利益相关者组织。大学治理的内涵不仅包括内部治理，还包括外部各利益相关者的治理。目前，对于参与大学治理的利益相关者的定义主要有狭义和广义之分。前者指没有其对组织的支持就不能维持组织存在的集团或者个人，后者指任何能够影响组织目标的实现或受这种实现影响的团体或个人”。利益相关者参与大学治理的过程是各利益相关者相互依存、共同分享责任和资源，实现社会公共利益最大化的过程。在传统理论中，大学经常与“管理”相联系，且对大学管理的认识主要聚焦在内部各权力主体间的利益分割与平衡，对利益相关者参与大学外部治理未引起足够重视。利益相关者治理理论的引入，进一步强化了对利益相关者参与大学外部治理的认识。

在现代大学的利益相关者治理模式下，“管理”是管理者通过行政或学术权威，运用计划、组织、指挥、协调、控制等手段，为实现教学科研等既定目标，对人、财、物、信息等资源进行分配和处置；“治理”主要指大学的利益相关者通过显性或隐性契约和市场机制，运用内、外部激励约束机制，为实现大学各利益相关者责权利的平衡，对各种人或组织之间的关系进行调整和控制的行为方式。利益相关者参与大学“治理”与“管理”最大的区别在于，利益相关者治理以作用于组织外部为中心，而管理以作用于组织内部为中心。有学者据此将大学外部治理结构概括为“大学与政府、区域经济、社会及其他外部利益相关者之间的关系结构”，这一结构通过一些必要的权力运作和配置机制达到各种相互关系的平衡，从而保证整个系统有效运行和协调发展。

（1）政府主导的利益结构使其他利益相关者参与度不高。“与欧洲近现代大学不同，我国现代大学没有传统可承的学术自由和大学独立的特权。中国近现代大学的建立和制度设计从一开始就被认为是政府的责任。”新中国成立后，我国大学制度长期受计划经济体制影响，大学与政府之间的关系仍主要表现为依附关系。我国现代大学存在“自治传统意识薄弱、对



政府存在现实的服从依赖、依靠行政手段和行政命令”等“先天”症结：大学主要的外部治理的利益相关者即是位于管理上位的政府教育行政部门。这种较为封闭的外部治理模式，使大学获得“高枕无忧”的经费来源和政策支持，对外部利益相关者参与学校治理缺乏吸引力。自20世纪七八十年代以来，英、美政府改变了以往对大学直接控制模式。政府引入了市场竞争机制和交易机制，主要通过教育立法和改革财政拨款等方式对大学运行进行宏观调控和资源配置。日本也在21世纪初实行了国立大学法人化改革，使政府与大学之间的关系由现行的行政关系（上下隶属关系）向法律关系转化。而我国大学在外部治理结构中，由于政府对大学的上下级行政管理关系长期未得到改变，大学主要外部治理的利益相关者是位于管理上位的政府教育行政部门，政府以外参与大学治理的其他利益相关者极少。

（2）缺乏外部利益相关者参与治理的平台。外部利益相关者参与治理需要依托一定的平台来承载。当前，我国大学外部利益相关者参与治理的组织主要是一些半官方的评价机构，它们参与大学治理的方式主要是评价与监督。这些组织机构多为半官方性质，或者依托一些大学的政策研究机构，或者打着大学评价研究中心的旗号，实质上尚未与大学完全脱离，很难对大学的办学水平、办学效益等方面做出完全客观的评价。有些评估机构甚至采用商业运作模式，独立性不强，数据客观性不够。严格来说，这并不是参与大学治理的有效方式。而在英、美、日等国家，政府成立了大量中介评估组织或大学联盟，通过这些行业组织，大学与利益相关者建立了诸如质量监控、人才培养、科研合作和资源共享等合作关系。英国的高等教育基金委员会、美国的卡内基高等教育委员会、日本的中央教育审议会等，较著名的区域大学联盟有美国常春藤联盟（学生交流和教学合作）、太平洋十联盟（学术部门、工作成员与研究中间合作）、欧洲综合研究型大学联盟（提高教学质量和促进学术国际化）等发达国家的经验表明，“在诸多高等教育中介组织当中，大学联盟是最常见并能够有效发挥作用的中介组织”。近年来，中国大学也自发地组织了九校联盟、长三角八校联盟、卓越大学联盟等，但“中国大学联盟在运作过程中很多都是形式大于内容，联盟成员间缺乏实质性的合作”。利益相关者参与治理的目的也不能很好实现。

（3）外部利益相关者参与治理的机制单一。目前，我国大学其他外部利益相关者参与大学治理的主要方式是捐资办学。一些高校设立的发展委员会或教育基金会等校友会组织，几乎等同于大学的筹资机构。这一方面是由于近年来国家鼓励高校在财政拨款的基础上，加强社会募捐以满足办学规模迅速扩大的需要；另一方面则是由于一些高校为应对近年来出现的较为严峻的债务危机，为“借债还债”而采取的权宜之计。这样，以吸引校友或社会力量捐



资助学成为外部利益相关者参与治理的主要途径。从本质上说,以上两种捐资助学的方式对于大学还是一种“输血性”和“救助性”的办学模式,外部治理主体很少或基本没有实质性参与到大大学治理之中,其发挥的作用也极为有限。与我国大学治理机制不同的是,西方国家形成了一个比较完整、严密而且富有层次的社会参与大学治理网络,建立了相对完善的多元参与机制。美国形成了以董事会为代表的决策咨询、评价评估和问责监督等参与机制;英国形成了自由办学、直接参与、社会表达需求等参与机制;日本形成了外部评价、产学研结合等参与机制。“这些机制的建立,表面上为利益相关者参与大学治理提供了路径选择,实质上为外部利益相关者参与大学治理建立了权力保障机制。正如福柯的权力理论所认为的,治理结构中的权力关系是一个相互交错的网络,是无中心的、多元的,因此教育部门从直线式的、单向的、集权式的权力格局向多元、分权的、双向的权力互动过程转变应该是可行的。可见,只有构建多元共治的利益相关者参与治理格局,才能确保治理结构中的利益相关者之间形成稳定的权力关系。”^[157]

2.5.4 大学治理过程的文化影响

一、大学治理重在制度,根在文化

大学治理,治,要有法规,要有手段;理,要有制度,要有方法。就目前来说,中国大学的治理关键是要构建好现代大学制度。那什么是制度和大学制度?从中外学者关于制度问题的论述来看,它可以分广义和狭义两个方面来论述。广而言之,制度不仅是正式的、理性化的、系统化的、成文的行为规范,同时也是非正式的,非理性化的,非系统的、不成文的行为规范,如道德观念、习惯、风俗等。狭义言之,制度是一种人为的、正式的、理性化的、系统化的、成文的行为规范,是一种约束和保障的双刃剑。制度不仅是分领域的,还是分层次的,同时还可以是一种动态运动中的体制架构,也是行动、实践中的制约和制衡。制度是一种行为规范和活动空间、范围。它一方面约束人们的行动,另一方面又为人们提供可以自由活动的空间。因此,制度是一系列权利和义务或责任的综合。

大学制度既是确定大学生存与发展的行为规范或规则,同时,又是大学在长期的发展和实践中形成的道德、观念、习惯、风俗等。它一方面约束着大学的行动,同时又为大学的生存和发展提供自由活动的空间和范围,是大学在发展和办学过程中一系列权利和义务或责任的综合。同时,大学制度也是分层次的,由宏观层次的大学根本制度,中观层次的大学一般

[157] 苏守波. 利益相关者治理模式下的大学外部治理结构变革——以“U—G—s”为例[J]. 黑龙江高教研究, 2009(12).



制度和微观层次的大学具体制度构成。大学制度作为一个制度体系，不同层次有不同体现，是非正式约束、正式约束和实施机构三者的有机统一。

以我国大学制度建设来说，通过改革开放三十多年，特别是近几年的不断努力，已经建成了比较完善的现代大学制度。从宏观层次来看，科教兴国已成我国的基本国策，大学已从社会边缘逐渐走向社会中心。国家对大学的高度重视和不断的改革，取得了前所未有的成效。在制度上，自20世纪80年代初期，我国政府开始在大学尝试改革高等教育的管理制度，此后，对中国高等教育的宏观管理体制进行了一系列重大改革，通过改革政府与高等学校的关系，调整中央政府教育主管部门和业务部门的关系，实现了由高等教育高度的中央集权转向以地方分权为主，高等学校由政府附属机构转变为法人实体；政府由直接办学转向宏观指导和监督，由独家办学到社会力量参与办学等，这一切都从宏观层面上制度化地保障了中国大学的建设和发展。从中观层次来看，国家颁布了《高等教育法》，该法确定：国家举办的高等学校实行中国共产党高等学校基层委员会领导下的校长负责。这一规定从法律上确定了大学行政权力存在的合法性和管理制度的可操作性，为中国大学的发展奠定了法律基础和活动空间。从微观层次来看，随着国家的进一步开放和大学之间的竞争，各个大学都围绕着自身发展定位问题和大学本身如何持续、有效、健康发展问题制定和完善了一系列的规章制度，为大学的进一步发展提供了制度上的保障。当然，从目前来看，以上三个层次的制度建设离大学发展的要求，与国外先进大学相比仍然处于制度的“初级阶段”，最主要的是它还缺乏大学制度的“灵魂”——大学文化和制度文化，因为大学治理虽然要重视制度，但其本质在于文化，这也正是本章讨论的目的。^[158]

二、大学治理与文化相互影响

大学治理是大学内部师生员工、外部政府（教育主管部门）及其他社会力量共同实施的大学管理制度。其特征是多元利益主体的互动、协调。大学治理是过程，更是模式，其构建得科学、合理与否直接关乎大学的兴衰成败。大学治理与文化价值是相互影响，互为动因的关系。

一方面，大学治理促进文化价值的发展。大学之所以为大学，就是因为它不单是传播知识的地方，而且是养育文化、培育人文精神的地方。如果说大学是孕育文化的土壤，大学治理则是使土壤更加肥沃的活动。大学作为独特的文化机构，汇聚了大量的文化资源，大学治理是传承、选择、整合、创新与传播这些文化资源的过程。其根本是一个推动整个文化价值发展的过程。

[158] 赖明谷，柳和生．大学治理：从制度维度到文化维度[J]．现代大学教育．2005（05）．



另一方面,文化价值反作用于大学治理,是大学治理发展的动因。首先,纵观历史,人类文化的每一次变迁都对大学治理产生着深远影响。西欧中世纪大学诞生之初,意大利的波隆那大学、博洛尼亚大学受世俗文化的影响,重视医学、法律;而受到宗教和神学影响的巴黎大学则重视宗教神学研究和教学。柏林大学发展之初,就受到了理性主义文化的影响,培养具有抽象思维能力的哲学家,造就了具有理性思辨能力的“精神贵族”。19 世纪的美国,在实用主义和进步主义教育的影响下,为社会服务开始成为大学的职能。其次,文化还可以提高大学组织成员对大学理念的认同感。这种认同感会隐性地作用于大学成员的精神风貌、行为模式上,从而提高大学治理的效率。因此,通过用深厚的文化底蕴塑造人、用崇高的大学精神凝聚人、用浓厚的学术氛围激励人、用浓郁的人文气息感染人可以使大学治理起到事半功倍的效果。运用潜移默化的、内在的、不可替代的文化力可以使学生成为具有民族使命感的追求真、善、美的中华人才。从这个意义上说,文化是大学治理发展的动因。^[159]

三、文化对大学治理的影响及充分发挥文化的作用

首先,充分认识文化乃大学魂之所系。大学之所谓大,就是指大文化、大精神,它是一个国家和民族的知识之基、发展之根。今天的国际竞争,主要是人才和知识的竞争,而这种竞争的根本就在于教育,特别是高等教育的竞争——“大学作为知识产业的核心部分”已成为不争的事实。而大学的竞争,不在于大楼的竞争而在于大师和大气,大学文化的竞争,是一种软实力的竞争。大学软实力,就是大学文化、大学精神、大学传统和大学作风的综合体现。如果大学只是一个简单的传授知识的地方,那么大学就不必存在,因为网络教育空间可以取代大学课堂教育。但大学是其他机构不可替代的。我国有位教育家提出了一个泡菜理论,泡菜水的味道决定了泡出的萝卜、白菜的味道。大学的全部工作就是调整好这个泡菜水,营造高品位的文化氛围,让师生在这个氛围中去思考、理解、感悟、创新,净化灵魂,升华人格,完善自我。环境和氛围对师生的影响是潜移默化的,环境和氛围是一个群体中互相影响,可以导致同化的力量。一个人长期置身于一个群体,耳濡目染就会熏陶成共同的风尚和气质。一个人在大学里学习文化科学知识只是一个方面,更主要的是感受一种文化熏陶,包括大学的学术氛围、教师的治教态度和方法、高雅的校园文化等。现在人才培养强调创新,而创新精神、创新意识的培养就需要独具活力的文化氛围。大学文化是一种精神、一种氛围、一种内在动力,是凝聚人心、鼓舞斗志、催人奋进的一面旗帜。它将对青年人的道德人格、伦理规范、思维方式、创新品质等产生深刻影响。文化乃大学魂之所系,也是我们进行大学制度建设的根本所在。没有文化底蕴的大学,不是真正意义上的大学;追求卓越大学,如果缺

[159] 商筱辉,钟颖.大学治理的文化价值研究[J].中国矿业大学学报(社会科学版),2013(03).



乏卓越的大学文化，永远也不可能成为卓越的大学。

其次，大学制度建设要以文化为魂。中国的大学正在快速发展，大学制度也在不断建设和完善，但许多大学的管理者都把大学制度简单到“建章立制”这个层面上，结果是制度不少，效果不佳；建章立制，你学我仿，许多学校的制度如出一辙，版本不同，内容相仿，缺少自己的精神，没有自己的文化。实际上制度本身是一种文化，学者称之为“制度文化”。制度文化可分为表层制度文化和深层制度文化。表层制度文化是指以文本、书面或电子文字等形式呈现出来的制度；深层制度文化是指人们对创建制度与遵守制度的态度、价值观、认同观等。^[160]

最后，在构建大学制度过程中，我们不能简单地重视表层制度文化，更应重视深层的制度文化。对现代大学来说，特别是对中国现代大学来说，宏观的制度应该是统一性的——党和政府对大学的领导和指导，法律、法规的规范等；但从中观制度，特别是微观制度来说，不同的大学应该有不同要求、不同的特色，因为统一性和特色性是辩证的。如果千篇一律，没有自己的特色，没有自己的文化内涵，中国的大学将是没有生命力和竞争力的，大学的治理也是不易成功的。

目前中国大学制度不但缺少特色，而且许多都是急功近利的。如教师晋升职称和对教授副教授的考核，不管是哪个省（市），哪个大学，去网上一查，都是要几篇论文、几篇核心期刊，如果一个教授3年内没有论文发表，再有学问恐怕也要下岗。

四、由制度维度向文化维度的转化是当前中国大学治理的关键

制度是张扬的强制性的，文化是内敛的自觉性的。当前的中国大学要强化制度建设，但决不能为制度而制度，而是要在制度建设的同时紧紧地渗入文化，使制度的每条每款都充满着文化的细胞和血液，这样的大学制度才是高起点、高水平的，才能有利于中国大学的治理、发展和崛起。那么如何使制度和文化成为有机的统一体呢？

第一，遵循“风筝理论”，使宏观制度成为“活水源头”。中外大学都有一个政府和大学的关系问题，即大学的宏观制度问题。大学不能脱离政府，政府不能放任大学不管。就大学宏观制度来说，国际国内既有成功的经验，也有不少教训。政府对大学放任不管，看起来大学是无比的自由，但大学没有“母体”的依靠不行；政府对大学管理太多，统得过死，大学没有“自由的空间”也是不行的。科学的办法是遵循“风筝理论”——大学是风筝的本体，

[160] 蒋达勇，王金红. 现代国家建构中的大学治理——中国大学治理历史演进与实践逻辑的整体性考察[J]. 高等教育研究. 2014（01）.



政府是风筝的把线人，把线人让风筝在一定空间自由翱翔，风筝不脱离政府的掌握——政府从宏观上指导好大学，把握大学培养人的方向，同时实行政策上、经济上的扶持，提供法律和法规的规范和保护，进行宏观上的监控和检查，真正做到放手而不放任，“护航”而不“撑船”，使大学有学术的自由和自主办学的广大空间，从而让大学的宏观制度成为“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。

第二，紧扣“育人”中心，使中观制度“规范而不规心”。中国的教育，自古以来都是以“教”为中心，如孔夫子的“有教无类”、“教在前，学生在次”。我们大学一贯坚持“以教学为中心”，仍然是“教在前，学生在次”。由此大学的中观制度都是围绕“教”字做文章，立足“教”字建章立制，结果老师教得累，学生学得不舒畅。最近国家提出了教育要以“育人为中心”，这是一个质的飞跃，从深层看，既吸取了国内长期的教育经验教训，也吸纳了国际上先进的教育理念——西方，特别是美国教育是以孩子（学生）为中心的。扬己之短取他人之长，是中华文化的优势——善于吸纳其他文明成果，现在倡导的以“育人”为中心，吸取东西方教育哲学的优点。育人包含育智、育性、育德，这就大大超越了过去单一的“教学”中心论。教学中心论过分地强调课程和教师。而育人则是一个大教育、大中心，我们的大学中观制度应该尽快从“育人中心”为出发点，建立新的教育价值观念，树立“育人中心”的价值取向，从而构建起新的规范体系，使大学能够张扬和发展自己的个性和特色，形成自我发展、自我约束的良好运行机制，做到规范而不规心、约束而不压抑，真正让大学发展，师生发展。^[161]

第三，坚持“以人为本”，使微观制度促进人的卓越发展。大学的微观制度，即大学的具体制度，包括大学法人制度、组织制度、人事制度、教育和研究制度、学科制度、学术保障制度等。这些制度的建立与实施既要体现责任和违犯责任的追究，具有可操作性，能够有效地发挥作用，又能体现不同的类型、不同层次的大学的不同个性和特色，更要体现以人为本，使制度能够充分促进人的卓越发展。

尽管《高等教育法》规定了大学的法人地位，但就目前来说，这一法人是弱势的，缺乏“法律”上的刚性；作为法人代表校长，有太多的牵制，社会上一个小科长就能来大学“摆布”堂堂大学之长，大学校长官虽大（一般都是厅局的级别）却短人三分。针对这一现象，国家要尽快出台相关法律法规，否则，既会严重影响大学校长个人能力的卓越发展，也会影响大学的发展。

[161] 蒋达勇，王金红. 现代国家建构中的大学治理——中国大学治理历史演进与实践逻辑的整体性考察[J]. 高等教育研究. 2014（01）.



大学组织制度和人事制度的制定、完善和改革，要有利于人才的脱颖而出，其导向是管理重心下移，简政放权，为广大教学、科研人员提供干事业的服务平台。通过精简机构，合理调配人才资源，构建符合作为学术机构、知识服务机构这一主体的大学组织人事制度，使大学人在这一制度中既能个人身心自由畅快，又能接受契约性的约束，在“有所为有所不为”的大学制度文化环境中卓越奉献。

在大学学科和研究制度上，要充分发挥院系一线的自主权、发展权、调配权，尽量做到人、财、物和责任、义务的衔接和统一，使学科和科研制度有情（人的自主）和无情（制度约束）的触角触摸到每个人，营造出一个人人自觉自愿为学科和科研工作尽心智、尽努力、出成绩、作贡献的氛围。^[162]

[162] 赖明谷，柳和生．大学治理：从制度维度到文化维度[J]．现代大学教育．2005（05）．

第 3 章

我国大学治理的历史沿革

近年来，伴随着我国高等教育改革发展深入推进，关于大学治理问题的研究日益成为国内学术界和实际工作部门共同关注的热点话题。梳理中国大学治理的历史演进与实践逻辑，探寻中国大学治理的理论方向和现实思路，不仅非常必要，而且具有重要意义。

从一定意义上说，大学治理是始终伴随大学历史发展的重要问题。特别是 20 世纪中叶以来，伴随着世界经济社会的快速发展，尤其是信息革命的兴起，大学逐渐成为经济社会发展重要的支撑力量，并越来越深地融入国家和地区经济社会发展之中，国家、社会和企业等各个方面都不同程度地参与到大大学的改革和发展之中。与此同时，遍及全球的高等教育财政危机使大多数国家继续扶持传统高等教育机构深感困难，市场力量催生诸多新型高等教育机构，高等教育机构的规格、类型、层次日益多样化，公司大学、营利大学、跨国大学、虚拟大学、大学联合系统以崭新的姿态纷纷出现，给原来较为稳定的高等教育系统和传统的高等教育治理带来极大的冲击。在这一背景下，原本属于公共行政和现代企业的治理理论被迁移运用到高等教育领域。西方国家开始借助“治理”这一理论工具重新思考高等教育的管理问题，并尝试在大学、政府、社会之间及学校内部建立多方合作的关系，从而达到既保证国家利益、体现投资者意志，又赋予大学自治、学术自由的目的，进而在高等教育领域掀起了一场治理变革的浪潮。

就中国的情况来看，伴随着高等教育办学体制、管理体制和高校办学经费筹措体制等重大领域发生的历史性变化，加快权力结构调整、提高民主决策水平、维护大学和社会的根本利益，比以往任何时候都显得更加重要，大学的内外部治理问题日益凸显。特别是伴随着中



国高等教育主题由规模扩张向质量提升转变，高等教育改革步入深水区，如何完善大学的治理结构，构建既遵循高等教育规律、顺应世界高等教育发展趋势，又契合中国政治、历史和文化传统，适应后发赶超国家现实需求的中国特色现代大学制度，已经成为理论研究和实践部门共同关注的热点话题。2010年，《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确提出要“完善中国特色现代大学制度”、“完善治理结构”。同年10月，国务院办公厅下发《关于开展国家教育体制改革试点的通知》，对十大教育体制改革试点工作进行了全面部署，确定了一批建设现代大学制度的试点地区和学校。这标志着中国现代大学的治理问题已经从理论研究、学校自发探索发展到“获得政治合法性并进入政策流程”阶段。

但是，毋庸讳言，现阶段我国关于大学治理问题的研究仍存在一些突出问题，主要表现在：一是学科领域比较单一，大量研究集中在教育学科领域，部分研究借鉴管理学和经济学的有关理论、知识，鲜有从政治学、社会学、文化学等领域，特别是从多学科交叉综合的多维视角进行深入分析与探讨；二是研究深度比较欠缺，较多研究在对法人理论、利益相关者理论、委托代理理论、教育消费理论等理论框架进行简要引介后就“依葫芦画瓢”地对大学治理进行阐释和建构，缺乏对大学作为学术组织的内在特性、大学内部治理的深层结构及其运行机理进行深入的剖析；三是存在简单照搬的倾向，许多研究或者热衷于对欧美发达国家现代大学治理制度和机制的模仿移植，或者倾向于对中国近代之初特别是民国时期大学制度与生态的留恋眷顾，缺少对不同国家特定历史时期大学制度因由的深层分析，缺乏对中国特殊的政治体制、历史传统和文化因素的充分关照。多方面因素的汇合导致中国现代大学治理的研究与实践面临方向不定、理念杂糅、缺乏系统整体设计的尴尬境地。

鉴于此，我们认为，研究中国现代大学的治理问题，在理论层面，必须跳出教育学、管理学等相对单一的学科空间，运用包括政治学、历史学和社会学等在内的多学科视角，对中国大学治理特殊的内外环境、解释框架与建构思路进行系统思考；在实践层面，必须避免对欧美大学制度的简单引介、模仿甚至照抄照搬，超越恢复校务委员会、强化学术委员会、建立教授委员会、公开招聘大学校长等“打补丁补漏洞式”的制度创新，更多地对中国大学治理独特的历史传统、功能承载、组织结构、运行机制和工具手段等进行系统而富有整体性的思考。唯有如此，我们才能真正构建既充分尊重高等教育客观规律、顺应世界高等教育改革发展趋势，又紧紧立足中国特殊政治、历史与文化传统，切合中国现实需求的中国特色现代大学制度和治理模式。弗莱克斯纳曾告诫人们，“大学是民族灵魂的反映”。不同的国家有不同的大学，不同的时期有不同的大学。期望大学适应某种单一模式的想法是荒谬的，妄自



尊大和简单模仿照搬均不可取，大学只有在契合国家和民族特性的基础上，才能做到兼收并蓄和独树一帜。

3.1 1898—1949 年：新中国成立前的大学

研究中国现代国家建构中的大学治理，一个重要路径就是运用历史性分析方法，从纵向上考察现代国家建构与大学治理的历史演进。因为只有充分尊重和关照从清末以来中国现代大学制度的引入、建构、变革和发展，甚至从更为久远的历史中追寻中国国家、政治权力与高等教育机构之间复杂关系的基础上，我们才能真切理解和把握今日中国大学何以呈现如此独特而复杂的治理生态。

中国现代意义上的国家和大学萌生于 1840 年鸦片战争以后，正式启动于 1898 年的戊戌变法和京师大学堂的设立。在此之前，虽然自秦汉以来国家及高等教育机构一直存在，但显然不属于我们所讨论的现代国家和现代大学的范畴。值得一提的是，1898 年清末戊戌变法的启动和京师大学堂的成立，本身就标志着中国现代国家建构和现代大学的共同开端。而京师大学堂作为戊戌变法的产物和唯一保留成果也成为中国现代国家与现代大学“同生互构”历史的经典象征。

1898—1949 年，中国现代国家建构的核心特征是传统帝制崩溃和现代国家的萌生。中国先后通过学习和模仿日本、欧洲和美国，经历了君主立宪制国家（清朝末年）、资产阶级民主共和国（辛亥革命至北洋军阀时期）和威权独裁国家（南京国民政府时期）的曲折实践，在实验现代国家治理模式、推进民族国家的独立统一、组建系统完善的行政机构，以及推进有利于现代化的经济与社会政策等方面均进行了有益的探索与实践。在这一国家建构的政治背景下，中国的大学即便是在经历军阀割据、民族冲突、国内战争这种波折动荡、错综复杂的政治历史环境下，也充满韧性地开展了公办和民办大学的组建、大学学制的建立和完善、行政管理的建构与规范、大学精神的培育与延续等卓有成效的探索与实践，表现出倔强而旺盛的生命力。从国家与社会关系的角度看，这一时期的突出问题是国家与社会的疏离，国家不能对社会进行有效整合和管控。然而，颇具戏剧性的是，大学恰恰又在这种“弱国家”的空隙下赢得了自治发展的时空机遇。这种“夹缝求生”的突出表现就是中国大学在数量增长和规模扩大的同时，在多种政治制度和文化生态的竞争中培育和形成了多元化的发展生态，延续和发展了西方大学的制度框架、精神气质与文化品格。我们认为，大学在这一时期的韧性发展，支撑基础在于自清末逐步发展起来的民族工业，以记者、律师、医生、会计等自由



职业为突出表征的社会组织和社会力量的显著生长。

从1949年新中国成立到1978年改革开放之前为中国现代国家建构的第二阶段。这一时期，中国现代国家的建构路径是按照马克思列宁主义的国家建构理论，模仿苏联经验，融合中国共产党源于革命时期根据地经验的独立探索，构建起一个以计划体制为核心特征的全能国家。马克思主义现代国家建构的理论预设与实践逻辑有效地限定和塑造了这一时期中国的大学治理。在新政权建构之初，国家在恢复建立统一正规高等教育制度的同时，通过社会主义改造的方式，接管旧有的公立高等学校，接收国外势力控制的教会学校，接办各种类型的民办高校，按照经济建设的急切需求大规模推进院系调整，逐步形成以国家为主导，包括管理体制、人才培养模式、招生分配制度、内部领导体制等全方位、大一统的高等教育管理体制和大学治理模式。值得注意的是，实际上从社会主义建设全面启动伊始，伴随着政治领域对苏联模式的反思，中国大学治理在一定程度上启动了对苏联大一统模式的调适。比如，1958年8月，中共中央、国务院颁布《关于教育事业管理权限下放问题的决定》，1963年又进一步颁布《关于加强高等学校统一领导、分级管理的决定（试行草案）》，旨在改变高等学校办学和管理权限过于集中的状况，发挥地方办学的主动性。同时，1958—1960年开展了“教育大革命”，1961年又颁布高等学校的办学章程《高教六十条》等，目的就是要克服学习苏联高等教育经验中的教条主义倾向，建立我国自己的社会主义高等教育制度。但是，整体来看，这一时期国家建构的突出特征是强调“国家能力”提升，国家通过对社会的全面干预和强力整合，形成了对社会的吞噬和全能国家体制构造。表现在国家与大学治理的关系层面，就是代表国家的政治权力通过多种行之有效的方式对大学进行全面控制和强力整合，大学不可避免地成为国家的附庸，丧失了作为学术组织的独立性与自主性。^[163]

3.2 1949—1976年：改革开放前的大学治理

3.2.1 新中国成立初期的高校治理结构

中华人民共和国成立后，中央人民政府设置高等教育部，对全国高校进行统一领导和管理，高校内部的结构也开始调整，形成了一套新的治理机制。1950年8月，经政务院批准，教育部颁布了《高等教育暂行规程》，规程中第五章明确规定：“大学及专门学院采取校（院）

[163] 蒋达勇 王金红. 现代国家建构中的大学治理——中国大学治理历史演进与实践逻辑的整体性考察[J]. 高等教育研究, 2014 (01).



长负责制”。同时明确，在校长领导下设校务委员会；大学及专门学院设学系及其变更由中央教育部决定；学校设研究部或研究所由中央教育部批准；高等学校的招生任务、基本建设任务、财务计划、人事制度等重要事项均需报请教育部批准。至此，政府成为高校直接的所有者和创建者，高校的自主权力大为缩减。

在管理组织上，中央做出明确规定，学校实行校长负责制，校长由中央政府任命，在校长领导下设校务委员会。高校教师分为教授、副教授、讲师、助教四级，由校（院）长聘任，教学研究指导组为教学基本组织，教研组设主任1人，由校（院）长从教授中聘任。学生组成班级进行教学活动，成为学校的基层单位。在施行校（院）长负责制的过程中，中央对学校党组织的地位和作用也进行了探讨，学校设立党委、总支和团委、团总支，与高校行政组织平行。在1955年中央批准发布的《关于学校教育工作座谈会的报告》中明确了学校党组织的任务。这种领导体制基本适合当时的历史需要，表现为多数单位党政分工比较明确，协作配合较好；校长直接对行政负责，行政指挥系统也比较通畅。它在改造旧学校、建立新中国的高等教育事业的过程中发挥了积极作用，使当时的高等教育事业基本能够适应我国经济恢复及开始大规模经济建设的需要。

1958年9月，中共中央、国务院《关于教育工作的指示》中正式确定“在一切高等学校中，应当实行学校党委领导下的校务委员会负责制，一长制容易脱离党的领导，所以是不妥的。”并规定：“学校党委，应当配备党员去领导年级和班级的工作，配备党员去做思想政治工作、学校的行政工作和生产管理。”这种领导体制的实质是要通过党委对学校的直接领导来确立党对学校的绝对领导权。由于过分强调党对学校工作的层层领导，因此，虽然没有废除校长、校务委员会的设置，但却使校长的作用大大削弱，校务委员会的作用也难以发挥，对日后形成的党委包揽一切和“党政不分、以党代政”的局面产生了直接影响。至此，新中国成立初期确立的校长负责制、校务委员会制被终结，大学的治理结构改用新的形式。

3.2.2 拨乱反正时期的恢复与探索

1978年10月，教育部公布了《全国重点高等学校暂行工作条例（实行草案）》（简称《新高教六十条》），条例要求“学校党委要支持以校长为首的全国统一的行政指挥系统行使职权，并监督监察他们的工作。”“校长可召集副校长、教务长、总务长、系主任、行政办事机构负责人和其他相关人员参加校务会议。讨论处理日常行政工作中的重要问题。”条例取消了原来的校务委员会，设立学术委员会，同时还规定了学校党委的主要任务。



3.3 1976—2010年：改革开放后的大学治理

3.3.1 恢复发展阶段

一是校长负责制开始逐步实行。1980年12月，中组部、教育部下发的《关于加强高等学校领导班子建设》中把高校“党委领导下的校长分工负责制”中的“分工”两字去掉，成为“党委领导下的校长负责制”，行政主体地位被突出出来。校长在党委领导下，组织落实党委讨论决定的行政工作，既对上级主管行政部门负责又对学校党委负责，各位副校长分别对校长负责。中共中央于1985年5月颁发的《中共中央关于教育体制改革的决定》中明确规定：“学校逐步实行校长负责制”。

二是高校体制改革逐次展开。《中共中央关于教育体制改革的决定》的发布，开启了高校体制改革的新进程，改革把扩大高校自主权放在突出位置，强调“从教育体制入手，有系统地进行改革。改革管理体制，在加强宏观管理的同时，坚决实行简政放权，扩大学校的办学自主权。”在《中共中央关于教育体制改革的决定》的推动下，高校体制改革全面展开，表现为高校的办学自主权明显扩大，行政权力地位上升，校内院系之间、教职工之间的利益分配机制开始形成，教职工代表大会、学术委员会的作用受到重视，学校权力运行进一步民主和规范，高校开始朝着现代大学制度的方向发展。

3.3.2 改革发展阶段

一是确立了党委领导下的校长负责制这一基本体制。1989年7月，中共中央转发了国家教委《关于当前高等学校工作中几个问题的意见》，并指出：“在今后一个相当长的时期，高等学校仍应实行党委领导下的校长负责制。”1990年7月17日印发的《中共中央关于加强高等学校党的建设的通知》中进一步明确规定：高等学校实行党委领导下的校长负责制，党委在学校中处于领导核心地位，统一领导学校工作。1998年8月，九届全国人大四次会议通过的《中华人民共和国高等教育法》把这种领导体制以法律形式规定下来。《中华人民共和国高等教育法》确立的党委领导下的校长负责制其基本点有三个方面：第一，规定了学校党委的领导职责，明确了党的领导和行政领导的关系；第二，明确规定了校长的职权，体现了集体领导和个人负责相结合的原则；第三，规定在高等学校设立学术委员会，突出了学术权力在学术管理中的作用。至此，从1984年开始的“校长负责制”试点到1998年《高等教育法》所规定的“党委领导下的校长负责制”，经过一段时间的探索之后，我国高等教育领



导体制终于定型，大学治理结构的改革有了一个基本框架。

二是加强高校领导班子建设。大学治理环境的好坏，一方面取决于制度本身，另一方面也取决于实施这一制度的人，因此，高度重视高校领导班子建设也是完善大学治理结构的重要内容和组成部分。1991年5月，中组部、国家教委党组发出了《关于进一步加强高等学校领导班子建设的通知》，从高校领导班子的配备，思想、作风和业务建设，培训和考核及领导等方面对高校领导班子的建设做出了具体规定。中组部、中宣部、国家教委党组于1995年11月13日又颁布了《关于加强高等学校领导班子建设工作的若干意见》，就努力提高领导干部的素质，加强和健全民主集中制，完善领导干部选拔任用制度，加强领导干部考核，培养和选拔优秀年轻干部，加强对高等学校领导班子建设工作的领导等问题做了具体规定。这些规定和措施对加强高校领导班子建设起到积极作用。

三是初步提出了现代大学制度这一大学治理结构改革方向。《高等教育法》的通过实施同样是大学治理结构调整过程中的重大事件，该法明确了“高等教育应当面向社会，依法自主办学，实行民主管理”这样一个基本方向，同时明确了高校的权力、职责、体制、机构设置等基本事宜。尤其规定了“高等学校设立学术委员会，审议学科、专业的设置，教学、科学研究计划方案，评定教学、科学研究成果等有关学术事项”；高等学校通过以教师为主体的教职工代表大会等组织形式，依法保障教职工参与民主管理和监督，维护教职工合法权益下“高等学校的办学水平、教育质量，接受教育行政部门的监督和由其组织的评估”。由此，构建了一个相对完备的大学治理结构。此外，1999年开始的大学扩大招生、大学生自主择业、教育收费改革及大学合并等使大学受到社会的广泛关注，大学的管理改革、走向成为人们讨论的话题。在这种情况下，人们越来越认识到，大学改革必须走现代大学的路子，虽然对于什么是中国特色的现代大学制度，人们的认识并不十分统一，但其基本点必须是“学校自主、教授治校、科学管理”。这样，以现代大学制度作为大学治理结构的方向日益得到人们的认同。

3.3.3 创新发展阶段

一是明确了大学治理结构调整改革的思路 and 重点。党的十六大报告中在有关党的建设论述中提出了四个“一定要”，这四个“一定要”不仅指明了大学治理结构调整改革的原则、目标、方向，而且也明确了“改革和完善党的领导方式和执政方式、领导体制和工作制度”及“制度建设”等重点，使大学的治理结构体现党的领导、不断扩大民主、提高领导水平、加强制度建设的特色更加明显。同时，科学发展观、创新性国家建设等一系列重大战略思想



的提出,也使大学治理结构在理念、目标、重点等方面的完善有了新的进展,开创了高校各项工作的新局面。根据党的十七大关于“优先发展教育,建设人力资源强国”的战略部署,为促进教育事业科学发展,全面提高国民素质,加快社会主义现代化进程,2010年7月29日,新华社发布了《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》(以下简称《教育规划纲要》)。《教育规划纲要》是在新的历史起点上进一步推进中国教育发展的纲领性文件。《教育规划纲要》突出了建立中国特色的现代大学制度的要求,并把完善大学内部治理结构、深化校内管理体制改作作为重要任务提了出来。《教育规划纲要》指出“完善中国特色现代大学制度、完善治理结构,公办高等学校要坚持和完善党委领导下的校长负责制。健全议事规则与决策程序,依法落实党委、校长职权。完善大学校长选拔任用办法。充分发挥学术委员会在学科建设、学术评价、学术发展中的重要作用。探索教授治学的有效途径,充分发挥教授在教学、学术研究和学校管理中的作用。加强教职工代表大会、学生代表大会建设,发挥群众团体的作用。”“加强章程建设。各类高校应依法制定章程,依照章程规定管理学校。尊重学术自由,营造宽松的学术环境。全面实行聘任制度和岗位管理制度。确立科学的考核评价和激励机制。”这些要求,在“明确了大学治理结构的基本指向、凸显了大学治理结构的体制活力、营造了大学治理的宽松氛围、构建民主科学的保障”等方面起到了指示作用。

二是创新成为推进大学治理结构改革完善的主流。新时期最突出的标志是与时俱进,在大学治理结构改革完善方面,创新无疑也是主旋律。例如,在建立现代大学制度方面,人们不仅认为建立现代大学制度是一个必然趋势,并且日益认同“学校自主、教授治学、校长治校、科学管理”这样的基本内涵,而且在认识上也有了新的变化;在完善党委领导下的校长负责制方面,各地高校在创造性地落实这一体制上进行了有益的探索,其目的是进一步优化大学领导班子的结构、规范高校权力运行、提高干部素质和能力;在干部选拔方面,各高校对干部选拔任用工作进行了探索,创造了扩大民主、公开选拔、考试、聘任等形式,使干部任用成为大学治理结构科学运行的有力组织保证。

三是更加重视制度建设。制度建设标志着高校工作规范化、水平的高低,随着大学治理结构的改革与发展,大学各方面的管理制度也得到了重视,并逐步走向正轨。目前在完善大学治理结构方面,具有普遍指导意义的单项制度建设取得新的进展。如《教育部关于加强依法治校的若干意见》(教政法[2003]3号)、《中共教育部党组关于加强普通高等学校基层党组织建设的意见》(教党[2007]11号)、《高等学校教职工代表大会暂行条例》(2007年11月6日)、《国务院办公厅关于开展国家教育体制改革试点的通知》(国办发〔2010〕48号)、《高等学校章程制定暂行办法》(教育部令第31号)等一系列关于加强和完善大学管理体制



的重要做法、文件等。其中,《高等学校教职工代表大会暂行条例》进一步明确了教职工代表大会的地位、作用、组成、议事规则等内容,使高校的教代会发挥作用有了法律依据,成为高校治理结构中的中间力量;《国务院办公厅关于开展国家教育体制改革试点的通知》立意在试点高校中探索高等学校分类指导、分类管理的办法,落实高等学校办学自主权,力争在改革高等教育管理方式、建设现代大学制度方面的探索有所突破;《高等学校章程制定暂行办法》其目的是推动建立健全大学章程,完善高等学校内部治理结构。与此同时,各高校也加强了相关制度建设,使大学治理走向了规范化、法制化的轨道。

3.4 2010 年至今:自媒体时代到来后的大学治理

自媒体作为以博客、微博、微信、论坛/BBS 等网络社区为载体而自身参与信息共享的社会交往途径,2010 年后在中国得到长足发展。

2005 年,Blog(博客)进入中国,在社会公众层面上得到认可并广泛传播,2008 年的 Blog 全盛期,中国有统计的博客人数达 1 亿。2009 年,新浪设立微博,借助微博强大的自媒体属性,微博成为中国互联网头号交往平台。至今,据统计,新浪微博每天有 6000 万用户。2011 年,腾讯推出微信,它起初是用于人际交往的个人通信工具。但是,随着 2012 年微信推出公众平台(公众账号),大量机构和个人开设微信账号,微信成为当前最活跃的自媒体载体。据统计,微信公众账号有 800 万个,相当于每 160 个中国人就拥有一个公众账号。

近五年,以微博、微信为代表的自媒体飞速发展,特别是微信的普及引人注目。由于年轻人是自媒体最活跃的使用者,在年轻人聚集的大学,其治理结构必然因自媒体的发展而受到最为直接的影响。

自媒体对社会生活的改变主要表现为自媒体的传播主体来自各行各业的多样化,自媒体传播途径的快捷便利化,自媒体传播对象的普遍化。这是经济社会创新型发展的新要求。一方面是中国经济社会创新型发展的迫切要求,另一方面是经过 30 年的改革开放,中国高等教育快速发展,取得了举世瞩目的成就。但是,由于起步晚、底子薄、基础差,办学水平与世界一流大学仍存在相当大的差距。两相结合,中国大学治理模式变革迫在眉睫。

2013 年党的十八届三中全会报告提出深入推进管办评分离,扩大省级政府教育统筹权和学校办学自主权,完善学校内部治理结构,强化国家教育督导,委托社会组织开展教育评估监测,健全政府补贴、政府购买服务、助学贷款、基金奖励、捐资激励等制度,鼓励社会力量兴办教育。



以制度激励为导向，上海交通大学进行了建立将发展驱动力由资源型粗放投入顺利转向创新型要素集约投入的激励机制治理改革。以制度激励为导向的治理模式改革表现为两方面：从政府与大学的关系来看，中国大学的宏观治理结构有待进一步优化，实施基于法治思维和制度激励的政府治理模式的变革。从大学内部治理结构来看，与时代发展相适应的现代大学制度体系还没有完全建立，应通过制度激励，不断提升大学内部依法治理的科学性和有效性。以制度激励为导向的大学治理的中心环节是明确以人为本的原则。制度激励作为一种内生动力机制，是通过规则、制度、文化实现对组织成员的方向引导、动机激发与行为强化，继而持续调动人的主动性、积极性和创造性。以人为本的制度激励，一是高度重视制度自身的草根基础、吐故纳新、自我完善和新陈代谢；二是从根本上持续激发大学师生员工这一创新主体开展创新活动的内生动力，实现制度功能的边际效应最大化。其中的一个重要方面是发挥学术管理和学术决策在学科建设、学术评价、专业发展中的作用，即以各学科民主推举为基础，重新组建学校的学术委员会和学部学术委员会，并参与学校重大决策过程。^[164]很显然，在自媒体创造的各行各业都能共享信息的交往平台上，以人为本的制度激励机制逐渐得到推广。

[164] 张杰. 推进以人为本的制度激励 构建现代大学治理体系[J]. <http://news.sjtu.edu.cn/info/1002/378444.htm>.

第 4 章

西方大学治理结构的比较分析

4.1 西方国家大学治理模式与权力结构

4.1.1 美国大学治理模式与权力结构

作为当今最为发达的高等教育体系，美国大学在其历史演进的过程中一方面汲取英国和德国高等教育的精髓，另一方面适应本国高等教育的特定境遇，在不同时期建构具有不同特点的治理结构，为美国高等教育各个时期的发展奠定坚实的制度基础。本章以我国现代大学制度建设为背景，从董事会、校长与教授三个维度出发，系统考察美国大学治理的历史演进与结构转换，探寻美国大学治理结构的演进逻辑。

一、以董事会为代表的法人治理结构

美国高等教育最初主要是移植欧洲大学，尤其是英国大学的学院模式。然而，美国高等教育的创建时期正值现代法人治理理念在世界上兴起。为此，美国高校适应北美殖民地的特定境遇，借鉴法人治理的独特理念，从一开始就建构了与传统欧洲大学不同的、由校外人士控制的董事会制度。

1. 董事会制度的创立

作为美国的第一所高校，哈佛学院于 1636 年在马萨诸塞创立。在哈佛创立的过程中，马萨诸塞议会最初任命由总督、副总督、司库、3 名地方官员和 6 名公理会牧师组成一个委员会（committee），负责学院具体事宜，但该委员会还称不上董事会，它既不永久存续，也



不享有自治权。1642年,哈佛从马萨诸塞议会获得特许状,将原委员会改组为监事会(Board of Over-seers),其成员包括总督、副总督、校长、9名议会的助理和9名邻镇的牧师。尽管此时的监事会尚未成为法人,但它已具有某种政治与法人团体的意味。秉承英国大学的治理传统,马萨诸塞议会将监事会视为受托人,监事会以信托的方式管理学院的财产,仅受议会平衡意义的节制。1650年,在校长邓斯特(Henry Dunster)的请求下,马萨诸塞议会为哈佛颁发新的特许状,创设哈佛法人会(Harvard Corporation),正式确立哈佛的法人地位。法人会由校长、司库和5名评议员组成,对学院及其财产享有法人所有权。既然法人会是一个完全意义的政治与法人团体,那么它就应该享有学院财产的完全托管权。然而,新的特许状非但没有解除原有监事会对学院财产的托管权,相反还特别确认监事会对于学院事务的监督权,由此形成哈佛所特有的“双董事会”制度。这种双董事会制度,在霍夫斯塔特(Richard Hofstadter)看来,“体现一种在熟悉的英国学者自治模式与自1636年以来哈佛所实行的实际制度之间的妥协。法人会在所有问题上享有创制权,而监事会被授予否决权。紧随哈佛之后,于1693年在弗吉尼亚创立的威廉·玛丽学院也实行双董事会制度。”

尽管哈佛和威廉·玛丽学院开创了美国高校董事会制度的先河,但是鉴于哈佛两个董事会之间种种争斗所引发的混乱,1701年在康涅狄格创建的耶鲁学院只设立了一个由10位公理会牧师组成的董事会。在耶鲁学院创建的过程中,是否效仿马萨诸塞将学院创设为法人存在着争议,康涅狄格议会授权10位公理会牧师组成受托人、合伙人和承办人,负责经营学校业已接受和将由议会和其他人捐助的资金和财产。受托人有权聘任校长、教师或管理人员,有权颁发学位或证书。然而,这10名公理会牧师的角色到底是受托的准法人,还是合伙人依然悬而未决。如果是准法人,学校的决策只需多数人同意即可;如果是合伙人,则需要全体成员一致同意方能决策。因此,1745年,在校长克拉普(Thomas Clap)的努力下,耶鲁以“耶鲁学院校长和评议员”(The President and Fellows of Yale College)的名义获得新的特许状,确立学校的法人地位,实行多数人决策制度;如果赞成与反对的人相同,则校长享有决定权,由此确立美国高校的单一董事会制度。此后,其他高校均效仿耶鲁的单一董事会制度,单一董事会逐渐成为美国大学治理的主导模式。

2. 作为董事会代理人的校长

在殖民地学院中,学院的最终权力归属于董事会,而董事会成员大多为校外人士,他们往往既无时间也无兴趣深陷于学校事务之中。于是,董事会通过遴选校长作为其代理人管理学校的日常事务,执行董事会的各项决议,由此衍生美国高校的行政首脑制度。

作为董事会的代理人,校长拥有统领学校的广泛权力,并且没有任期的限制。关于殖民



地学院校长的职责，霍夫斯塔特曾作过这样的描述：“早期学院的校长发挥综合性作用。作为有学问的人，他从事教学工作；作为董事会成员，他参与主要的决策；作为所在地区的重要公民，他维护学校的发展；作为教师中的一员，他领导其他教学人员；作为牧师，他为学生祈祷和布道。由于在许多情况下他可能被董事会免职，他从属于董事会；但由于他最熟悉学院的事务，他又是董事会的领导。在学院为数不多的教职员中，他是领导者或老板，但这取决于他自身的条件和凝聚力。不同于欧洲大学的校长，他不是由教师选举产生，也不对他们承担任何义务。……从法理上讲，董事会就是学院；但在社区民众的眼里，校长才是学院”。

当然，作为唯一的行政官员，校长在不同学院扮演不同的角色。哈佛与威廉·玛丽学院的校长均为董事会成员，在学院决策中享有较大权力。而在耶鲁，由于担心权力集中可能使校长过于强势，有违民主意愿，最初并未将校长纳入董事会中。直到1745年，耶鲁才将校长纳入董事会。当然，对校长潜在权力持怀疑态度的不只是耶鲁，普林斯顿和宾夕法尼亚也将校长排除在董事会之外。

3. 殖民地学院的教师

在美国殖民地学院，教师（哈佛称“tutor”，威廉·玛丽称“master”）不仅人数少，而且通常为新近的毕业生，年龄小、资历浅，很多人将教师职位视为进入神职领域的过渡性“跳板”，任期非常短。直到1716年，哈佛只有弗利特（Henry Flynt）、洛比（Thomas Rohie）和瑟夫（Nicholas Sever）3位教师。而威廉·玛丽学院到1757年也只有4位教师，他们分别为罗宾逊（Thomas Rohin-son）、卡姆（John Camm）、普雷斯顿（William Preston）、格雷厄姆（Richard Graham）。其实，在草拟哈佛1650年特许状的过程中，从剑桥毕业的邓斯特之所以创设法人会，其本意是希望将学院的治理置于校长和评议员的掌控之中。但由于教师人数少、年龄小、资历浅、任期短，为达到法定人数，法人会不得不仍由公理会的牧师充任。1716年，在法人会的5位评议员中，只有弗利特是教师，而他在这个位置已达16年之久。结果，学院的控制权不可避免地落入监事会和校长之手。

总之，在殖民地时期，美国学院形成以董事会为代表的法人治理结构，学院的控制权归属于董事会及其代理人的校长，教师基本上不享有参与决策的权力。尽管哈佛和威廉·玛丽建立双董事会制度，试图在校外人士和学术人员之间达成某种妥协，但无论在哈佛还是威廉·玛丽，其治理权基本上为校外人士控制。

二、法人治理结构在公立高校的拓展

独立之初，伴随民主政体的确立和社会经济的发展，以托马斯·杰斐逊为代表的美国开



国元勋们积极倡导为年轻的共和国创建国立大学，一些州政府也试图将殖民地时期所创立的私立学院改为州立大学，由此引发美国建国初期高校的公私立之争。1819年，美国联邦最高法院关于达特茅斯学院案的判决，击碎了一些开国元勋的“国立大学梦”、“州立大学梦”，使得这些人不再寻求将原有的私立学院改为州立大学，转而通过公共税收创建新的州立大学。

1. 公立高校理事会的衍生

1819年，托马斯·杰斐逊在其家乡弗吉尼亚州正式创办弗吉尼亚大学，该大学被公认为美国第一所真正意义的州立大学。尽管弗吉尼亚大学延续依然由州议会授予特许状的传统，但大学却被置于监事会（Board of Visitors）的控制之下。监事会成员直接由州长任命，并经州议会认可，监事会拥有通常由董事会行使的全部权力，并且在任何时间服从州议会为大学所制定的法律。弗吉尼亚大学为公立高校与州政府之间的关系进行了有益的探索，它不仅在美国南部具有支配性的影响，而且为美国西部州立大学提供了动力和样板。在弗吉尼亚大学的带动下，印第安纳州立大学于1824年、田纳西州立大学于1829年、阿拉巴马州立大学于1831年相继成立，州立大学在西部各州迅速发展起来。

在西部各州立大学中，密歇根大学堪称典范，其在西部的影响可与弗吉尼亚大学在南部的影响相媲美。在密歇根大学发展初期，由于建校法令关于大学地位的界定不甚清楚，大学的发展受政治气候的变化摇摆不定。1850年，密歇根州对州宪法进行修正，将密歇根大学董事会（Board of Regents）成员由州议会或州长任命改为由选民直接选举产生。具体来说，在1863年最高法院法官选举的同时选举8名大学理事，这8名大学理事的任期分别为2名2年、2名4年、2名6年和2名8年，而在随后每次最高法院法官的选举中选举2名任期为8年的理事，由此选举的理事组成密歇根大学理事会。大学理事及其继任者组成法人团体，并在每年的第一次会议，或其后尽早的时间内推选一位校长，该校长依职位成为理事会的成员，享有发言权但没有表决权。校长主持理事会议，是大学的主要执行官员。密歇根州宪法关于密歇根大学的规定，使得密歇根大学理事会成为与州立法、行政和司法平行的“第四部门”，拥有与州政府、甚至州议会同等的法律地位。这样，在弗吉尼亚由州政府直接控制州立大学的公共控制方式在密歇根改为由全州人民直接控制，密歇根大学理事会履行全州人民的公共信托。正是密歇根州宪法对密歇根大学成功的改造，使得密歇根大学享有完全独立于州政府的自主权，由此成为美国州立大学理念的样板。

2. 作为理事会代理人的校长

独立以后，尽管美国高等教育得到一定的发展，但总体规模并未有太大变化。哈佛在爱默生（Ralph W. Emerson）毕业的1821年，其毕业生仅为59人，在艾略奥特毕业的1853



年也只有 89 人。尽管耶鲁招收的学生比其他高校都要多，但直到 1826 年才超过 100 人。由于高校规模较小，事务相对简单，作为董事会的代理人，校长依然是学校唯一的行政官员，有些学校甚至在很长时间内没有设置校长职位。

在弗吉尼亚大学开办之初，大学一直由一个教授委员会负责管理，其轮值主席承担校长的某些职责，其地位并未超过同行居首位者。直到 1904 年，弗吉尼亚大学设立校长职位，选举阿尔德曼（Edwin A. Alderman）为首任校长。同样，密歇根大学在 1817 年创办之初，其学校事务由当时仅有的 2 名教授分担。1837 年创设密歇根大学的法案也未对校长职位作出规定，大学一直由文学系的教师每年选举一个人轮流领导。直到 1850 年，密歇根州宪法设立校长职位，塔潘（Henry P. Tappan）才在 2 年后成为其首任校长。

3. 教授权力的萌发

建国初期，美国高校依然为董事会及其代理人校长所主导，教师在学校决策中影响甚微。但从 1818 年开始，随着一批年轻学者从德国留学归来，德国大学理念对美国高校产生重要影响。同时，教师人数的增加，尤其是专业教授职位的设立提高了教师的地位，教师们要求参与学校治理的呼声日渐高涨。

在美国，最先将权力让给教师的当属耶鲁。1817 年，戴（Jeremiah Day）就任校长后，坚持与教师讨论决定各项重要政策。在戴看来，将所需决策的问题交由教师们充分讨论，将有利于政策的实施，由此在耶鲁逐渐形成一种惯例，如果没有征得教师的建议或同意，即便作为法人机关的董事会也不能作出任何决策。“教授会立法、校长同意、董事会批准”逐渐成为耶鲁的治校格言。1826 年，哈佛颁布新的章程，将学院治理分为内、外两个方面，外部治理主要负责决策和经费分配，内部治理则负责招生、训练及教学指导，并赋予教师在招生、学生纪律、住宿安排及教学方面的控制权。

总之，以达特茅斯学院案的判决为分水岭，在美国诞生以弗吉尼亚大学和密歇根大学为代表的州立大学，而无论私立高校还是州立大学，其治理权依然掌握在董事会及其代理人校长手中。19 世纪 20 年代以后，随着德国大学理念的传入，教授在大学的治理，尤其是内部治理中赢得一定的权力。

三、以校长为主导的大学治理结构

南北战争以后，美国工业化、城市化、世俗化的步伐不断加快，迫切要求创办新型的大学。而工商企业家们为大学提供大批捐赠，大批具有博士学位的学者从德国归来，为新型大学的创建和诞生提供了必要的财力和人力条件。为此，在一批杰出大学校长的引领下，新型



的研究性大学逐渐成为美国高等教育的主导模式，并对美国大学治理结构产生重要影响。

1. 校长权力的彰显

南北战争以后，美国大学涌现出一大批杰出的校长，如康奈尔大学首任校长怀特(Andrew D. White)、密歇根大学校长安吉尔(James B. Angell)、霍普金斯大学首任校长吉尔曼(Daniel C. Gilman)、哈佛大学校长艾略奥特(Charles W. Eliot)和芝加哥大学首任校长哈拍(William R. Harper)等，他们大多精力充沛、才华横溢，对学校乃至社会有着超乎想象的感召力，被誉为高等教育的“巨人”。由于大学校长在新型大学的创生中发挥举足轻重的作用，其办学思想直接决定大学的发展方向，大学校长逐渐在治理结构中占据主导地位。

同时，伴随大学规模的扩展、职能的增加和学科的分化，美国大学的行政事务日益繁杂。大学校长开始改变过去集牧师、教师和行政者角色于一身的传统，全身心地专注大学的行政事务，成为纯粹的行政者。关于这一点，耶鲁校长哈德利(Arthur T. Hadley)曾依据是否承担教学职责在德怀特(Timothy Dwight)和波特(Noah Porter)之间划定新旧校长的界线，并形象地描述道：当他拜访老校长波特时，波特可能正在阅读康德的著作，而当他拜访德怀特时，德怀特可能正在查阅资产负债表；在波特的书桌上，他看到的是手稿，而在德怀特的书桌上，他看到的是竞争对手的目录。

20 世纪后，伴随科学管理理论的问世，美国大学开始行政理性化的进程，逐步建立以校长为代表的行政系统。事实上，美国大学行政职能的扩展和分化在南北战争后就已经开始。这种扩展和分化因校而异。一些规模较大的院校，分化较早；而一些规模较小的学院，分化则较晚。一般而论，校长职能的分化首先是聘用图书管理员，随后是设立注册机构。就院长而言，尽管艾略奥特在上任后不久创设全美第一个本科院校的职位，但院长出现的高峰实际上是在 19 世纪 90 年代。至于行政事务官员、公共事务主任、招生主任等则产生于 20 世纪以后。另外，一些规模较大的院校在 19 世纪后期开始设立副校长职位。

2. 董事会构成的变化

南北战争以后，工业化、城市化和世俗化使大量的社会财富集中于工商业者手中。面对巨大的财政问题，一些教会人士不得不放弃在公立及许多私立高校董事会中的特权，将大学的主导权拱手让位于工商业者，工商业者逐渐在董事会中占据越来越多的席位。例如，美国电报业巨头康奈尔(Ezra Cornell)为以其名字命名的康奈尔大学捐赠 50 万美元，该数目相当于 19 世纪初美国所有学院获得捐赠的总合；航运与铁路大王范德比尔特(Cornelius Vanderbilt)为范德比尔特大学捐赠 100 万美元；金融家霍普金斯(John Hop-kins)为霍普金



斯大学捐赠 350 万美元，这笔捐赠几乎堪比哈佛前 250 年所有的捐赠。但更为慷慨的还在后面，铁路大王斯坦福（Leland Stanford）将 2000 万美元捐赠给斯坦福大学，而芝加哥大学则成为石油大王洛克菲勒 3000 万美元的受益者。这些工商业巨头对美国新型大学的创生和发展发挥了巨大的作用，其中一些人的教育理念甚至成为所创办大学永恒的理念。

同时，大学校友也开始在董事会中扮演重要角色，这代表大学通过所培养的学生实现自我控制的努力。1865 年，马萨诸塞议会通过立法规定：自 1886 年始，哈佛监事会的空缺应在每年毕业典礼的那一天，由拥有哈佛文学士、文硕士或者所有荣誉学位的人投票来填补，法人会成员、行政人员及所有教师均无此资格。此后，州议会又进一步将选举权和监事会成员的资格扩展到哈佛专业学院的学位持有者。由于法人会的所有重大决议均需经监事会批准，哈佛的最终治理权从此落入校友手中。在哈佛的带动下，达特茅斯于 1875 年、拉特格斯于 1881 年、普林斯顿于 1900 年、哥伦比亚于 1908 年、布朗于 1914 年先后将董事会的一些席位移交给校友。

3. 教授权力的确立

南北战争以后，随着新型研究性大学的创生，各种专业化的学系和专业教授职位相继设立。知识的专业化和高深性使得以校外人士为主导的董事会对学术问题缺乏深层次的了解，不得不将学术事务的治理权让给大学教授。

美国大学学术治理的主要载体是学术评议会，而学术评议会最早诞生于康奈尔大学。康奈尔大学校长怀特毕业于耶鲁，了解教师在耶鲁治理中的显著作用，因此怀特与教师密切联系，听从教师的建议。1891 年，康奈尔大学董事会颁布新的章程。该章程的精神，正如一位历史学家所描述的那样：“教师不仅是‘咨询者’，而且也是‘立法者’，他们应定期聚会，开展学校的总体管理，向董事会表达自身的愿望，讨论教育政策的常规问题，就一些特殊问题提交报告。”为此，新章程将学术评议会界定为大学教师的立法团体，其中涵盖校长和所有正教授，教授们由此成为教育和研究事务的指导性力量。康奈尔大学的学术评议会对芝加哥大学和斯坦福大学有着直接的影响。

芝加哥大学校长哈珀从耶鲁获得博士学位并曾任教于耶鲁。受耶鲁学术治理理念的影响，并经从康奈尔引进的 2 位教授的提议，哈珀一方面组建评议会，涵盖所有“领头教授”或系主任，负责学校的教育政策；另一方面组建理事会（Council），涵盖所有院长和其他行政官员，负责学校的日常事务，并在董事会决策前接受评议会的审议。同样受康奈尔影响的还有斯坦福大学，其首任校长乔丹（David S. Jordan）毕业于康奈尔大学，他在大学开办之初就成立理事会，其成员包括校长和所有教授、副教授。1904 年，斯坦福大学董事会通过教师组织



规程,创设学术理事会(academic council),各级教师均有投票权。学术理事会享有同类学校教师所享有的全部权力,包括制定教师职责内所有大学规章、条例、规则,仅在招生要求、学习课程和毕业条件方面需经董事会同意。

总之,南北战争以后,大学校长从董事会的遮蔽下脱颖而出,成为美国大学举足轻重的高等教育巨人,并伴随大学行政的理性化得到进一步提升。与此同时,大学教授的地位显著上升,并通过学术评议会取得学术事务的立法权。而董事会作为法人机关,虽然依然是大学的最高权力机构,但其构成主体已由僧侣或牧师转变为工商业者和校友,其行政与学术权力相形之下亦有所削弱。

四、大学共同治理结构的确立

第二次世界大战以后,在新科技革命、政治民主化及学生运动的影响下,美国大学的治理结构发生重大变革。1966年,美国大学教授协会(AAUP)、美国教育理事会(ACE)和美国大学与学院董事会协会(AGB)联合发表《关于学院与大学治理的声明》,提出大学治理应遵循两项基本原则:(1)凡重要行动领域既需要首创能力,又需要大学所有成员的参与;(2)大学各成员依据所承担的不同职责拥有不同的发言权,由此正式确立美国大学的共同治理(Shared Governance)结构。

1. 教授权力的增长

第二次世界大战以后,由于在以曼哈顿计划为代表的战时国防研究中取得巨大成功,在战后回应新科技革命和苏联卫星上天挑战中取得卓越成就,特别是联邦政府拨出大笔经费资助著名教授开展科学研究所衍生的“明星教授”(Faculty Star)制度,大学教授的地位得到明显提升。大学教授通过董事会的授权或默许,不仅在课程内容、教学方法、学术研究、教师地位及学生生活等方面负有首要责任,而且广泛参与学校目标的确立、规划、预算及管理者的遴选等教育决策。自此,教师参与决策的范围由传统的学术领域逐步扩展到财政预算、战略规划、外部关系及高级行政人员的任命等方面。

大学教授对学校政策和运作影响的持续增强一方面归功于学术评议会的发展,另一方面也得益于教师工会制度及其集体谈判的维权方式。20世纪70年代以后,由石油危机引发的世界性经济危机使得美国高校的财政状况日趋恶化,学术职业市场日渐萧条,许多大学被迫调整和削减教育计划,冻结教师工资,裁减教职人员和增加教师工作量。在此背景下,一些大学教师,尤其是年纪较轻、资历较浅、容易受到冲击的教师,为保护自身的经济利益和职业安全,开始组建教师工会,与学校进行集体谈判。据统计,1975年,美国有430所高校组



建教师工会，占当时 3038 所高校的 1/8，几乎 12% 的各类专业人员和超过 20% 的全职教师参加工会。当然，尽管美国大学教师通过组织或参与工会开展集体谈判，在工资待遇、工作条件等方面赢得了一定的权益，但这种努力从一开始就遭到大学内外的质疑，甚至否定。大学教师所信奉的专业主义与工会主义之间存在着严重的价值冲突。专业主义坚持传统的协商方式，主张与管理者适当分享权力；而工会主义偏爱集体谈判方式，因而有损共同治理中的“协商性”。

2. 董事会权力的调整

20 世纪 60 年代，受民权运动、反越战运动和妇女运动的影响，许多高校相继爆发大规模的学生运动导致校园骚乱。学生们一方面对种族歧视与种族隔离、越南战争及妇女不平等问题提出抗议，另一方面将斗争的矛头直指大学，许多学生强烈要求参与有关教师聘任、解雇及课程设置等问题的决策。在此背景下，许多大学不得不对董事会的构成进行调整，吸纳学生进入董事会，以应对变化的价值和学生的需要。目前，在普林斯顿大学董事会不少于 23 位、不超过 40 位的董事中，除校长和所在的新泽西州州长为当然董事之外，有 13 位董事从在校学生和校友中选举产生。其中，每年通过在校学生和最近 2 年的毕业生选举 1 名高年级的学生出任校友董事，同时至少有 1 名来自研究生院的校友董事。校友董事的任期为 4 年，其他董事的任期为 8 年。当然，对于这种新的参与式民主，一些人认为，学生的判断对于某些特定的问题非常有帮助，而另一些人则担心是否会消耗教师和管理者过多的时间。更为重要的是，大学是一个具有特殊功能的机构，其特殊使命决定教授与学生分别扮演不同的角色，大学治理恐怕不能完全遵循民主的模式。

同时，高等教育，尤其是公立大学规模的迅猛扩展，使得大学对于联邦，尤其是州政府公共教育支出的依赖性不断增强，联邦政府，尤其是州政府开始加强对高等教育的规划、协调与控制，并在各大学董事会的基础上创设全州性或全系统性的董事会。到 20 世纪 80 年代中期，全美有 49 个州建立某种形式的全州性协调机构，只有密歇根州仍然保留由各州立高校设立独立的董事会，各高校董事会直接向州议会负责的传统。

3. 校长权力的挑战

第二次世界大战以后，新科技革命的发展及国际竞争的加剧，使得高等教育的价值与功能得到极大的提升，为大学教授赢得从未有过的权力，并促使联邦和州政府加强对大学的规划、协调与控制。同时，20 世纪 60 年代的学生运动和 70 年代的教师集体谈判使得学生和年轻教师在大学中获得相应的权力。此外，高校规模的扩展和组织管理的复杂化使得大学行政



人员快速增长。1883年,美国高校非教学人员所占的比例仅为17%,1933年上升到34%,1976年已高达66%。各种非学术性行政人员的快速增长,一方面使大学校长从纷繁琐碎的行政事务中解脱出来,将主要精力集中于学校发展的重大问题,另一方面这些学校管理专家,包括募捐专家、律师、人事管理专家、与教师工会打交道的谈判专家、信息管理专家既促使大学有关财政和人事的决策权从学系到学院、再到大学逐级上移,同时也进一步分散大学校长的权力。当然,面对美国社会和大学环境的急剧变迁,尽管大学校长的权力受到诸多挑战,但无论如何,大学校长仍然是学术共同体中最具影响力的人物。

总之,美国大学治理结构先后经历殖民地时期的以董事会为代表、南北战争以后的以校长为主导,最终在20世纪60年代形成以董事会、校长和教授为主体的共同治理结构。当然,美国大学治理结构的发展也并非一帆风顺,期间也不断出现曲折和反复;而且美国大学治理结构在确立之后也并非一成不变,它总是依随环境的变化作出相应的调整,处于动态的发展之中。事实上,20世纪八九十年代,伴随兼职教师的大量聘用,人们对大学教师的终身教职提出质疑;专职管理人员主导行政,使大学的学术权力受到侵蚀;而问责制的兴盛,促使董事会不断要求强化其对于大学的信托责任。由此,美国大学共同治理结构面临新的挑战,董事会和校长的权力大有重新加强之势。这也正是近年来大学治理问题再次受到普遍关注的原因所在。^[165]

权力结构

在《论法的精神》中,孟德斯基写道:“一切行使权力的人都会滥用权力……要防止权力滥用,就要用权力制约权力。”为了防止权力滥用,美国宪法确立了分权和制衡的原则,美国的大学治理本质上也是如此。在它的指导下,学术权力和行政权力通过分权、制约和平衡的方式来划定彼此的边界。

分权至少包含两层意思。其一,它指大学的学术和行政权力各有边界,彼此不得越界。根据美国大学教授协会的《学院和大学治理的声明》,以教师为代表的学术权力主要负责的领域是:“课程、学科内容、教学方法、科研、教师职位,以及和教育过程有关的学生生活的方方面面。”校长的主要职责是:“确保学院或大学内部的运行标准和程序符合董事会的要求,符合良好的学术实践标准;确保把教师的意见传达给董事会,包括教师在共同治理问题上的意见,把董事会和行政的相关意见通报给教师。”根据美国大学董事会协会的《院校治理的声明》:“大学董事会对院校负有最

[165] 欧阳光华. 从法人治理到共同治理美国大学治理的历史演进与结构转换[J]. 教育研究与实验. 2015(02).



大的职责。”其二，分权意味着在大学内部，拥有行政权力和学术权力的人都有各自的角色定位，并通过岗位职责描述加以规范，从而最大限度地减少权力在行使过程中的随意性。

制约意味着以权力约束权力，以透明保障知情，以制度限制权力，彰显显规则，遏制潜规则。该原则贯穿美国大学治理的政策和实践。显然，大学的《伦理守则》《利益冲突政策》和《公开会议与档案政策》本质上就是《政府伦理法》《利益冲突法》和《信息自由法》等校外法律规章的延伸。以南加州大学的《伦理守则》为例，它共有十条原则，内容涉及师生员工的互动伦理、自律、守信、尊重、包容，不骚扰、不虐待、不贬低、不伤害、不占便宜、不姑息剽窃的伦理原则；还有，在面对谎言、偷窃、欺诈、作弊、滥用学校资源或滥用被托管者资源等行为的时候，师生员工应该遵循的伦理原则。

平衡权力就是防止一权独大。美国大学治理的权力制衡分为内外两部分。内部权力制衡主要是通过完善校内治理结构和治理文化来实现的，其中，建立校内投诉机制是主要的手段；外部权力制衡主要是通过专业学会和法院等机构来保障的。实践中，“不信任投票”是学术权力制衡行政权力的“核武器”，它依托的是美国宪法第一修正案所保障的言论自由权，投票的对象往往是校长、董事会或董事会成员。例如，2011年2月和4月，爱达荷州立大学和新罕布什尔大学的教师分别对其校长进行了“不信任投票”；2005年，由于哈佛大学萨默斯校长的言论被指“性别歧视”，人文和科学学部的教师对他进行了“不信任投票”，并通过了投票。2006年，萨默斯校长提出了辞呈。除不信任投票外，司法审查也发挥了重要的平衡作用。例如，1992年，印第安纳州立大学的78名教师把本校董事会告上了法庭，指控校长的遴选和任命违反了教师手册中的规定。因为按照规定，校长遴选委员会应该有教师委员，但事实上却没有做到。原告不仅要求法院审查校长遴选中的违规细节，还要求审查教师手册的法律地位。最终诉讼双方达成了终止诉讼的协议，虽然协议并未言明教师手册是否构成一份可以执行的合同，但协议重申，按照手册中的规定，教师应该能够实质性地参与学校的治理。

就校内治理结构来说，美国的公立大学至少有这些共同点：其一，董事会是校内最高的权力机构，但在不同的院校，董事会的名称却不尽相同，如密歇根州的密歇根大学、密歇根州立大学和维尼州立大学（Wayne State University）董事会的名称就各不相同，州宪法已经确定了它们的名称。其二，大学都有各自的章程和规章，详尽说明校内治理的结构和权力分布情况。其三，校内治理的主体是董事会成员、管理人员



和教师,其他治理者的人数较少,因而影响有限。其四,不同学校的学术治理组织对教师的准入标准是不同的,校学术评议往往只对终身制教师开放,一些学术委员会成员是从教师中海选的。其五,在校内治理中,学术和行政分别在校、院、系三个层面互动。以密歇根州立大学为例,在校内治理结构的顶层,董事会与以校长为首的行政治理互动,也与以教师联络员为代表的学术治理互动,还与学生联络员互动。在此结构的下端,以校长为首的校行政治理与校学术治理组织互动,包括校学术评议会、教师执委会、学术委员会和教师委员会。在学院层面,以院长为首的行政治理与院常委会互动,常委会是院学术治理组织,它由各系的教师代表组成。在系层面,系主任与系咨询委员会互动,咨询委员会与系常委会互动,两个委员会均由本系的教师代表组成。

就校外治理结构来说,州政府是最主要的治理者,治理权主要包括: 全权建立、组织、支持和解散公立大学的权力; 对私立大学颁发特许、许可和认可其学位授予权的一般监督权; 制定法律、法规和伦理守则的权力; 财权及对卫生和安全的监督权; 通过判例法对合同责任和侵权责任的法律关系加以规范的权力。在行使这些权力的过程中,美国有二十多个州的大学外部治理采用的是治理委员会结构,还有二十多个州采用的是协调委员会结构。总的来说,两种结构各有所长,如前者对州的当务之急反应迅速,而后者对市场的需要回应快捷。此外,联邦政府通过行使财权和立法权对大学治理施加影响,区域认证机构和专业学会组织一般是通过认证和制定相关的标准来引导和监督大学落实学术自由和共同治理的原则。迄今,州政府在大学治理中的应有角色仍然存在争论,大学治理的结构也没有呈现明显的变化趋势。^[166]

4.1.2 德国大学治理模式与权力结构

在德国,为按《基本法》精神,教育事务隶属于各联邦州独享的权限,联邦政府无权介入,是联邦州高度自治的表征。高校由各联邦州举办并主管,统称为国立高校,经由各联邦州高等教育法来规制。自从北威州2007年1月1日正式以《高校自治法》取代该州《高等教育法》以来,以去行政化、自主性与竞争为表征的高校自治遂成为德国高等教育的热点话题^[167]。德国高校自治实际上助推了高校领导转向高校治理。据“高等教育晴雨表2011”(Hochschul-Barometer 2011),德国高校2/3的校长认为过去五年高校自治进步显著,但仍期

[166] 李奇. 美国大学治理的边界[J]. 高等教育研究. 2011(07).



待提升自主权，尤其是财政自主权从高校领导到高校治理。

从马克斯·韦伯（Max Weber）在官僚制度研究中对知识的权力与控制的分析出发，德国的古典大学亦称为讲座制教授大学，教授的权威基于极权制的权力关系。“二战”后的德国高等教育仍然死守着这个传统，“68学运”彻底颠覆了德国古典大学内部的权力关系，从而奠定了高校内部广泛民主的权力制衡原则。此后的大学便称之为团体大学，其领导模式可以大致归纳为以下几点：①在体制上，大学扮演国家机器与公法人双重角色；②在财政上，大学所有财政支出均列入州政府预算并由州议会认可；③在管理上，大学采用“韦伯主义”的公共行政管理；④在人事上，州政府成为该校所有职员雇主，教授仍保持公务员身份；⑤在组织上，由高校所有成员（校领导、教授、普通教学和科研人员、普通行政人员、后勤人员及大学生）按一定比例组成校务委员会，校长任主席，由正副校长和总务长组成校长委员会，以当地各界代表组成高校参议会委员会。

然而，进入21世纪以来，德国高等教育经历着继“68学运”之后最为深刻的变革。有些是出于德国高等教育自身生存与发展所需而作出的自发性选择，如联邦制改革、高校协定及教学质量协定；另一些是出于全球局势变幻及欧盟统一框架所形成的压力而作出的被动回应，如卓越计划、博洛尼亚进程及高校自治。

2007年7月底，欧盟公布《欧洲高校行政改革的对外扩展和内在影响》调查报告，调查对象是1995—2005年欧洲32国高校行政结构。报告基本肯定欧洲高校自20世纪90年代中期以来按照欧盟的里斯本战略展开的高校财政和人事自主权的提升，然而，高校自治被欧盟成员国普遍视作政治宣言而非脚踏实地的改革，从高校定位和战略目标到高校内部领导和决策结构，国家控制反而有变本加厉的趋势。由欧洲四大高等教育研究机构组成的报告专家团断言，高校自治在欧洲尚普遍缺失，尤其是在德国。

在德国，国家对高校的掌控可谓事无巨细。在联邦教科部的统辖下，州政府高等教育主管部门的国家权力事实上取代校级行政管理。2006年7月7日通过的联邦制改革方案促使《高校总纲法》于2008年10月1日终结。这尽管只是一个纠缠几十年的“集权与分权”意识形态命题，却拓宽了联邦州自由发展的空间。时任德国联邦教科部部长夏凡（Annette Schavan）指出，“《高校总纲法》的废除是高等教育领域自由与自治政策的体现，德国高校自治的举措便是在欧洲一体化进程与德国联邦制改革的交互下应运而生。一方面，这些内外因强烈撼动德国传统的高校领导模式，另一方面，高校自治成为德国高等教育制度变革的内在性诉求，最终促使向高校治理模式转变。”以下两个案例分别从联邦州层面与单个高校层面展示制度变革的要义。



2006年1月24日,北威州主管高等教育的创新与科研部出台《高校自治法》草案,3月7日州政府内阁批准此法案,10月25日州议会通过并颁布,2007年1月1日正式实施。原先该州的《高等教育法》就此被取代。此法案对该州高校治理产生下列影响:①在体制上,高校只保留公法人角色,州政府宣布放弃对高校实施的业务监管,并把财政、人事和组织的决策责任及大量的权限移交给高校。也就是说,高校成为州政府在高校除不动产之外所有权利与义务的法定继承人。②在人事上,高校可由此独自任命教授和聘用职员,教授与普通教学科研人员及管理后勤职员的最高上司不再是州主管高校的部长而是校长。③在财政上,州政府仍为办学主体,但学校在财政上应完全脱离州政府的财政预算,公共财政资助更倾向于与业绩挂钩;同时,高校可采用商业化财务管理,并可自主开发和利用各种途径引进资金,甚至可通过贷款来投资;由公开招标而争取到的科研经费可不用经州政府转手而直接注入高校;高校财务运作的框架由高校委员会来制定,州审计署行使监督权。④在管理上,高校可自由组建或合建企业,当然,州政府仍保留对高校实施法定监管的权力,一旦高校倒闭,州政府将保障所有注册学生完成学业,并接管所有在职员工。⑤在组织上,此法案在高校构造一个崭新且强大的领导层;校长委员会成员可以是校外人士;校长职业化;新设一个至少半数由校外人事组成的高校委员会,并赋予四大权力:确定高校战略方向,咨询校长委员会,监督高校的日常运作,监督、遴选与罢免校长委员会成员;高校委员会主席须由一名校外人事担任,成员由一个两名校务委员会成员、两名上届高校委员会成员和一名政府主管部门官员组成的遴选委员会决定,遴选委员会决定的人选须最终交由校务委员会和州政府主管部门认可,并由部长任命,每届为期五年;高校委员会的工作属义务劳动。

2007年2月14日,国立法兰克福大学校务委员会表决通过2008年1月1日正式转制为基金会大学。随后,主管高等教育的州科技与文教部把“对《黑森州高等教育法》修订的第四法案”送交州议会,9月27日表决通过。这场转制在高校治理架构上形成如下特点:①在体制上,高校摆脱双重角色,从而成为公法基金会,办学主体从政府转换成基金会,政府同时把对大学的业务监管移交给基金会,却仍保留对该校实施法定监管,基金会由此成为州政府对该校包括教授任命、职员聘用、招生及不动产在内所有权利与义务的法定继承人。②在财政上,州政府仍把对该校的公共财政支持列入州政府财政预算并由州议会认可,政府的财政支持与来自企业与社会的捐赠基金一起注入基金会金库,校外捐赠基金可不用经州政府转手而直接注入高校。③在管理上,高校采用企业化财务管理,并可自主开发和利用各种途径引资,也可自由组建或合建科研院所、教学机构甚至企业。④在人事上,基金会取代州政府与该校所有职员构成劳资关系;教授由大学直接任命,但仍为公务员。⑤在组织上,基金会大学领导层由四部分构成,即11位校外人士、州政府相关主管部门四年一届任命的高



校委员会、市长和校长及主要捐赠人、校长兼任主席的基金会理事会、校务委员会、校长委员会。

法兰克福大学的转制从酝酿之初便引发广泛争议，对捐赠者的权力向高校日常生活的渗透，工会与学生组织忧心忡忡。争议焦点也逐渐汇聚在高校委员会这一内部高层权力机构上。从该校治理架构中不难看出，高校委员会事实上已成为学校内部权力的中心。而在北威州，对高校委员会的质疑此起彼伏，甚至视此举为违宪。该州科技部（主管科研与高教）前任副部长利伯（Wolfgang Lieb）撰文指出，在人们的观念中不时会杜撰一个政府业务监管高校之假象，如今，一个虚拟的政府业务监管被一个真实的高校委员会业务监管所取代，而真正由高校所有成员按一定比例组成的校务委员会却徒有虚名。显然，《高校自治法》使高校委员会既削弱为连接社会纽带的高校参议委员会，又架空历来作为高校最高权力机构并对校长具有监督效应和选举与罢免权力的校务委员会，高校委员会事实上彻底取代了州政府主管部门，一跃成为校长的顶头上司。校务委员会不允许参与校长的选拔，而只能对当选的校长进行程序上的确认。高校委员会之于校长不仅是咨询与辅佐，更近乎一种绝对权力。

通过上述两个案例，我们可归纳出高校委员会三大特点：成员以校外人士为主；主席须由一名校外人士担任；与之对应的校长应该是一个职业化的校长即学术经营者。

从 20 世纪 90 年代末开始，各联邦州先后多次修订各自高等教育法。引发修订浪潮的是 1998 年删除有关高校内外部组织和管理条例的《高校总纲法（第四次修订文本）》及波罗尼亚进程。1997 年 11 月 10 日，德国高校校长联席会议发出关于“高校组织与领导结构”的建议，首次提出设置高校委员会方案。伴随着联邦制改革及《高校总纲法》的终结，各联邦州又掀起一股“高等教育法”修订潮。修订后的各州高等教育法，高校领导机构一栏中赫然出现一个崭新名词：高校委员会。这一提法最早于 1993 年出现在萨克森州。目前，除不莱梅州之外，德国各联邦州均已在各自高等教育法中列有设置高校委员会或类似机构的条款。自 2009 年起，德国学术基金联合会每年组织一届高校委员会论坛。

2012 年 1 月，包括慕尼黑大学、柏林理工大学、慕尼黑理工大学、汉堡大学、波恩大学、科隆大学、莱比锡大学、耶拿大学及法兰克福大学在内的德国 40 多所高校的高校委员会主席，共同签署题为《作为高校自治机关的高校委员会》宣言，核心观点即为：要是取消高校委员会，监管高校的权限便会重新落入州政府手中。宣言强调高校委员会的决策权与监管权，但拒绝执行权。高校委员会此番首度在全国范围内携手亮相，是对经验的总结和对未来的展望，更是对其存在的辩护及对其职权的捍卫，却无以化解其固有的双重困境，即与国家主义和学术自由的对峙。



1. 颠覆国家与高校间关系

与美国高校不同，由于德国高校普遍具有公法人地位，高校因而不设董事会。作为高校最高权力机构，校务委员会制定各种校内规章制度、学校发展战略、机构设置、人事任用、财务收支及推荐与选举并罢免校长委员会成员。高校参议委员会并不参与学校具体事务，成员均为校外人士，工作性质为义务。作为高校与社会的桥梁，高校参议委员会以公民代言人的身份对由税收建设并供养的高校实施监督，从而彰显高等教育之公益性。

高校委员会的组成类似于高校参议委员会，几乎一概由校外人士组成，但其设置初衷是构建一个高校与政府的协调机构，可谓制度创新。其拥有的四大权限，高校参议委员会无法企及。时任德国高校校长联席会议主席兰德弗里德（Klaus Landfried）一语道出真相，设置高校委员会旨在为高校提供“一个摆脱国家持续与直接的干预并增强以学术质量为利益的机构自治之可能性”。由此，高校可彻底摆脱国家机器与公法人双重角色，从而使国家与高校的关系被彻底重新定义。这种具有颠覆性的国家与高校之间的关系迫使国家作为办学主体渐渐隐退。高校可独立制定战略与发展计划，尤其在财政和人事上充分展现自主。

较之高校参议委员会，由学校所在地区的利益集团代表所组成的高校委员会不仅是一个参议机构，还是一个表决与决策机构。它既彻底取代高校参议委员会，又架空历来作为高校最高权力机构的校务委员会。这些每年被召集来校召开若干次例会的高校委员会成员，要么热衷于此项职责，如法兰克福大学高校委员会主席、德意志银行前任总裁布罗尔（Rolf Breuer）每年累计花费三个月时间投身于高校委员会事务，俨然扮演该校最高行政长官角色。要么对高校内部事务近乎一无所知，成为非利益相关者，他们只能在听取校长一面之词的基础上作出表决与决策，这无疑强化了校长的权力。后者显然更为普遍。可以断言，团体大学正转向校长大学。于是，在校长与CEO、高校委员会与董事会、高校与企业之间，泾渭难分。高校委员会一方面强化高校与地方的关联，另一方面激化高校上层行政领导与高校基层民主自治之间的张力。代表全校职工利益的人事委员会就自怨自艾地认为被边缘化了。2013年1月中旬，就职仅一年半的汉诺威应用技术大学校长凯考一魏尔（Rosemarie Kerkow-Weil）及校委会的其余三人被校务委员会罢免，在该校所在的下萨克森州尚属首例。罢免的缘由是校领导行事风格不好，如缺乏合理的沟通及透明的决定，而该校高校委员会却力挺该校长。在校务委员会与高校委员会的对峙中，凯考一魏尔女士最终妥协，与另两位副校长一起辞职。该事件虽以校务委员会取胜而告终，但高校委员会的对峙力却不容小觑。

2. 打破行政与学术间平衡

据一项欧美高校自治比较研究，欧洲大陆的大学管理层受制最大的势力是政府和教授。



与洪堡的“科研与教学相统一”办学理念相对应的高校管理机制是教授治校。如洪堡在《柯尼斯堡计划》中所言：“自由不可或缺，宁静有益无害，大学外在组织均以此为依据。”为捍卫这份自由和宁静，教授在大学体制内部占据主导地位，尤其是在作为高校最高权力机构的校务委员会中占有绝对优势，学生、普通教学与科研人员及行政与后勤人员等群体所拥有的名额累加起来还不敌教授的名额，而且，这种优势是以法律形式（高等教育法）来规制。何况，讲座制教授以《基本法》中的“学术自由、科研自由、教学自由”为依傍，合法地抵御各种介入或干预，包括行政与司法，每个教授事实上都在打造自己的“专业小诸侯国”。

因为校长由被教授掌控的校务委员会遴选产生，而教授的学者与公务员双重身份兼有学术自由禀赋与国家主义性质，所以整个高校领导层被置于政府的行政力与教授的学术力双重制约下。通过设置高校委员会，校长试图提升高校内部的可控性，从而至少可以治理人事效能问题，也可降低高等教育国家主义所带来的官僚成本，并最终实现高校自治之梦想，更意在增加自身在权力制衡中的砝码，并逃脱校务委员会对校长实施的绝对掌控（动用选举与罢免权）。但问题实质恰恰在于，高校毕竟与一般组织不同，作为以“探究博大精深的学术”为立身之本的学术共同体，学术自由便是组织存在的唯一合法性，教授则为合法性的唯一代言人。如今，高校委员会替代州政府高等教育主管部门成为教授的雇主，在教授与高校委员会之间形成不平等的权力关系。高校委员会一旦试图打破学术力与行政力之间的平衡，必然遭遇教授群体的强烈反击。

2007年夏天，就在州议会为法兰克福大学转制而表决通过修订“高等教育法”前夕，法兰克福大学法学院全体教授（2票反对1票弃权）在作为德国高校教授行会的德国高校联合会的会刊上发表公开信，旗帜鲜明地呼吁大学不是企业，大学不需要高校委员会，并对学术自由的终结而忧心积虑。该事件既可视作来自高校基层的抗议，亦可看作教授作为高校权势群体的力量展现。而上述汉诺威应用技术大学事件中，罢免校长的主导势力亦为教授。恰恰在该校所在的下萨克森州，2002年出台高等教育法修订版引发“违宪案”。可见，学术权力与行政权力间稍有失衡便会点燃涉宪的司法纠纷。

对学术自由的侵犯，另一方面表现在高校委员会的引资角色上效仿美国高校的募款俱乐部，尽管引资的成就差强人意，尽管高校委员会的组成中经济界成员在数量上并不占绝对优势。下萨克森州“高等教育法”的修订说明中强调指出，设置高校委员会旨在“给高校注入来自校外的额外经济活力”。争创世界一流大学使高等教育质量竞争愈发成为科研的拼斗，为追求卓越，高校刻意追逐横向课题经费，于是，放逐的不仅仅是人文科学，更有学术自由



的精神。然而，公共财政支持毕竟有限，可竭力挖掘的显然是横向资助经费，这无疑导致学术研究受制于企业逐利取向，并危及大学批判性社会角色。这类现象在医学和药学研究领域尤为普遍。

枉然修正学术个人主义

设置高校委员会是德国高等教育从管理走向治理的尝试，意在摧毁事无巨细的国家主义对高校的束缚。在联邦制的德国，国家即州政府，是通过相关的职能部门对高校实行监管，而这类监管并不涉及高校教学与科研的具体内容，国民也从未赋予政府监管高校业务的权限。高校教学与科研及教授的选拔和校长的遴选，是这些高校最为本真的内部事务，政府历来难以插足，联邦德国《基本法》（第5条第3款）更是责成政府保障高校的“学术自由、科研自由、教学自由”。诚然，每一次改革均须付出一定的成本，这就需要在收益与成本之间寻求权衡。国家权力、市场和学术权威三方组成克拉克（Burton R. Clark）的经典三角协调模型，在高校领导层增设高校委员会即为这种模型的现实注脚。然而，理想与现实之间难免有所错位。一方面，国家主义虽积弊重重，但旗帜鲜明地提出“学术自由”的洪堡，其对柏林大学的构想便带有浓郁的国家主义色彩。另一方面，以学术自由这个成本来获取高校自治这个收益，这种改革终究得不偿失。在一个学术共同体，教授因知识的贡献而获得的认同与尊重，因而，所谓的“学术个人主义”所造成的消极因素要远远小于其积极意义。何况，在社会学家卢曼（Niklas Luhmann）看来，任何试图以行政手段来修正这种“学术个人主义”的措施均为徒劳。

自由既指“为学术而生”者所尽的职业伦理义务，也指落实在高校教学与科研人员及其学生个体身上的自主权利。高校每个成员通过对学术、科研、教学的自觉、自主与自律而达到对高校自治，并渐臻个体的自由与社会的民主。基于学术自由的高校自治由此能够在一定程度上消弭学术力与行政力的对峙。可以说，学术自由既是科研自由和教学自由的根本，也是高校自治和教授治校的前提。当然，过于理想的设计往往首先被现实所击碎。首先，抗衡校长行政权力的不仅仅是教授的学术权力，教授须与高校其他人员，如普通科研与教学人员、行政与后勤人员及学生，共同构筑利益联盟。其次，这些高校群体之间隐藏着盘根错节的利益冲突。再次，教授与教授之间的非学术内耗往往令人触目惊心。2007年，两位教授出版的《“恶行”教授：高校幕后的懒散》一书把内幕披露得入木三分。而时任德国联邦教科部部长的夏凡、时任德国联邦国防部部长的古滕贝格男爵（Karl-Theodor zu Guttenberg）和时任欧洲议会副议长兼德国自由民主党欧洲议会党团主席的科赫—梅林（Silvana Koch-Mehrin）因博



士论文被定性为剽窃并被剥夺博士学位相继黯然引退,这将讲座制教授的专业诸侯角色诠释得淋漓尽致。

正因为讲座制教授,这三位政要的博士学位论文所存学术失范(或引用失当或抄袭无惮)未能被及时发现并更正;也正因为学术自由,所涉各所高校可以置任何质疑于不顾,对其博士学位论文展开的鉴定与判决均在校内实施,剥夺博士学位的权力也永不失效。古滕贝格事发以后,德国国家学术委员会于2011年11月出台题为《对攻博质量保障的要求》的文件,内容包括博士生指导、评分标准及应对学术不轨等。其中有这么一句话:“如果学术机构对自身的质量与评价准则拥有足够的信心,那么,它可以为必要的自由抵制强大的外部检测与标准制定,以捍卫自身的质量与评价准则。”学术自由可谓颠扑不破。

高校治理在夹缝中演绎

毋庸置疑,在当下全球化、信息化、知识化浪潮席卷之下,德国高等教育正陷入交互发展的境遇,即对内通过“卓越计划”与教学质量协定以提升高校科研与教学竞争力,对外通过高校协定与国家奖学金以扩大招生与促优。传统的高等教育领导模式正遭遇强烈的挑战。在此意义上,尤其是在制约国家与教授这两大权威方面,设置高校委员会的积极意义无可辩驳。而就在最早设置高校委员会的萨克森州,该州主管高等教育的学术与艺术部前任部长迈尔(Hans Joachim Meyer),曾经撰文对其必要性提出质疑,尤其针对德国40多所高校的高校委员会主席共同签署的宣言——《作为高校自治机关的高校委员会》。2013年6月,汉堡市教科署已向议会递交高等教育法(2003年版)修订草案。该草案的最大亮点在于强化校务委员会的权力。比如,今后将由校务委员会而非高校委员会来决定校长人选,两个委员会共同来决定高校发展规划。此举无疑是对高校委员会积弊的充分认识与必要修正。而近乎同时,北威州主管高等教育的科技部出台了修订2007年实施的《高校自治法》的方案,并获得州政府认可。尽管前任部长平克瓦尔特(Andreas Pinkwart)作为该法发起人宣称该法成效显著,相关利益者却各执己见。修订方案要求各高校为所获得的公共财政支持递交工作报告,详述预算与人事计划。高校校长拍案而起,认为这是一种倒行逆施,政府试图重新全面掌控高校。其实,高校校长的愤怒另有隐情,即州政府有意强化校务委员会的权力。不言而喻,由教授主导的校务委员会被视作学术权力的代表,是以校长为首的行政权力的最强大的制约因素。德国经济与社会科学院系联席会议也呼吁增强院系层面的自主权。

在高校自治与学术自由之间,高校治理总是难以左右逢源。如何既实现高校自治,



即把政府对高校的行政力转移到高校内部,又成全学术自由,即保障教授与教师的学术、科研与教学自由,是横架在德国高校治理面前的两大难题。为此,德国高校涌现一系列强势校长,如被汉堡大学 120 余名教授集体炮轰而悻然离职的前任校长奥维特—库尔兹 (Monika Auweter-Kurtz), 柏林自由大学前任校长、汉堡大学现任校长伦曾 (Dieter Lenzen), 法兰克福大学前任校长斯泰因贝尔格 (Rudolf Steinberg), 以及上述提及的汉诺威应用技术大学前任校长凯考—魏尔。对于高校成员尤其是教授来说,这些强势校长既可爱又可憎。可爱之处在于,这些校长为学校赢得可贵的外部资源,比如经费、项目、声誉,而使高校发展不再依附于政府的恩施。可憎的是,这些校长多多少少侵犯教授固有的强势利益,危及教授权威,触犯学术自由。教授的这种态度在高校校长排行榜上一览无遗。德国高校联合会每年推出榜单,在对 18 项校长特征评价中,“尊重学术文化的异质性”平均得分列为倒数第六,然而,其重要性却高居第二。

当然,高校委员会背后的经营主义理念存在不可轻视的隐患网。面对作为准公共产品的高等教育,尤其是面对国立大学的供给,设置高校委员会显然模糊公共利益与私营利润的界限,校长俨然化身为学术经营者。至于设置高校委员会是否力图诠释《美国大学的重构:市场精灵和使命中心》一书的核心观点,即作为学术机构,大学不可忽视市场的作用,其面临的挑战是学会如何利用各种市场力量来更好地服务于公共利益。何况,任何政府监管缺位的高校自治最终只能把高等教育推向放任主义的旋涡或“学术资本主义”的陷阱。总之,“学术自由、科研自由、教学自由”是一个绝不可触碰的制度性底线,即便高校治理在高校自治与学术自由之间畏首畏尾地演绎。^[167]

4.1.3 英国大学治理模式与权力结构

大学教育的质量与大学治理的模式关系密切,因为“治理所治涉及的是权力”,它与谁掌权、谁决策、谁发言及发言的声音大小有关。英国大学的教育质量自 12 世纪以来经久不衰,其秘诀之一在于其大学内部治理。认真研究英国大学内部治理模式 (Internal Governance Model) 的演进路径,对我国现代大学的治理有重要的参考价值。

根据英国大学发展的五个重要阶段,可以将英国的大学大致分为五类:以牛津大学、剑桥大学为代表的中世纪古典大学;19 世纪中叶以来的城市大学;20 世纪以来以伦敦大学为代

[167] 俞可. 在夹缝中演绎的德国高校治理[J]. 复旦教育论坛, 2013 (05).



表的联合大学；20世纪60年代以来以华威大学为代表的新大学；1992年以后的大学，即根据1992年《继续与高等教育法》升格的大学。本节试图从英国大学的发展历史中考察这五种类型大学治理结构主要有什么特征、英国大学治理结构改革围绕什么主题而展开、英国现代大学治理结构是如何架构的等问题。

1. “牛桥”模式：学者自治

牛津大学和剑桥大学有着学者自治的悠久传统，牛津大学自创建之日起，其所有权就不属于创立人和捐助人，而属于全体教职员，是学术行会的典型。13世纪末，经过持久的斗争，牛津大学的教师获得了选举校长的权力，剑桥大学也终止了伊利主教的校长任命权。1318年，剑桥大学获得了教皇的特许状。大学开始真正成为自我管理的社团，现代意义上的大学法人组织诞生了。1570年颁布的《伊丽莎白法令》规定，学校行政领导由大学副校长和各院长推选。大学评议会（convocation）和教职员大会（congregation）是大学的最高权力机构。牛津大学和剑桥大学形成了“自立（self-support）、自治（self-government）、自足（self-replenishment）的制度。”

牛津大学和剑桥大学所具有的特殊治理结构，反映了它们古老的历史和独立学院制度。许多学院依照她们自己的章程而建，并有自己的治理结构。“牛桥”大学是由系、学院等各种组织组成的松散联邦制机构。学院属于大学，但不归大学管理，学院有自己的领导机构和章程，学院的章程服从于大学章程的有关规定。如前所述，牛津大学的最高权威是“高级教职员全体会议”。“七日理事会”（hebdomdal）是学校的主要行政机关。根据大学特许状的规定，英国大学校长是“首席学术和行政官员”。校长是评议会主席，也是理事会中学术权力的主要代言人，是评议会和理事会之间的主要联系人。“牛桥”大学内部治理由大学高级人员掌握，治理机构中没有外部权威代表。学校设校务评议会，负责选举校长和授予荣誉学位。学校设有学部委员会，负责学术事务管理。剑桥大学治理结构与牛津大学类似。

“牛桥”大学的治理结构呈现出几个特点：一是大学自治。“牛桥”大学不是政府创办的，而是一种民间机构。这一特点使“牛桥”大学始终保持着极大的自治权，政府除了在大学开办时授予准许状外，几乎不能对大学产生其他影响，而且准许状本身也是以承认大学的自治权为核心的。二是学术自治，大学对学术权力具有垄断性。学术权力是学术的权力，学术的这一权力不屈从于任何外在的权力。“牛桥”大学是学术机构，是这一权力的代表，教职员大会是其最高权力机构，是“牛桥”大学区别于其他大学最鲜明的特点。三是从组织形式上，牛桥大学是由学术人员组成的行会，是一种松散联合的学术共同体。四是专业资本垄断，其



他大学“要想与牛桥平起平坐，就不能强调专业教育。”英国近代虽然建立了许多新大学，但这些大学并没有摆脱牛桥模式，直到20世纪60年代，英国高等教育系统一直是以“牛桥”为标准的单一系统。

2. “城市大学”模式:学者主导

在漫长的6个世纪里，英国大学形成了稳定的传统。以牛津大学和剑桥大学为代表的古典大学因循守旧、办学封闭，大学在管理上拥有绝对的自治权。19世纪中叶，一批新兴的城市大学建立起来，这些大学效仿苏格兰的大学模式，以市场为驱动，改变了英国大学的封闭状态，逐步形成了自己的高等教育体系。城市大学以治理结构中外外部力量参与和评议会的权力核心地位为特征，形成了学者主导型（或学术主导型）治理结构模式。

学者主导型治理模式中，董事会、校务委员会、评议会是主要的法定治理机构。董事会是形式上大学的最高权力机构，但其权威是礼节性的，尤其是在学术事务管理方面。大多数情况下，它是一个选举校长的机构，有时也会任命副校长。董事会由学术人员代表、毕业生代表、地方学校领导和其他大学、地方当局提名的人员及教育组织、宗教团体、专业团体的代表组成。董事会成员中外部人员比大学成员多。在学术人员代表中，教授比非教授人员多，不同的大学董事会大小也有相当大的不同。一般说来，教授是董事会的当然成员，非教授成员需选举产生。经选举产生的学术成员一般任职两三年。

校务委员会是大学的财务管理机构，对学校的所有决策负责，负责正式批准“评议会”的学术人员名单。校务委员会的成员通常为30~50人，包括学术人员代表，地方当局提名的代表及董事会任命的成员。校长、副校长是当然成员。通常校务委员会中的外部人员比学术人员代表多。外部人员与学术人员的比例各大学有所不同，但平均是4:1，实际上在校务委员会会议上，学术成员都占多数。教授在校务委员会中占有的席位比非教授成员多，按照规定教授成员由评议会成员选举产生。

评议会（有时称学术委员会）是一个纯粹的学术管理机构，是学术管理的权威，不过其权力要得到校务委员会的批准。它负责批准和协调学院的工作，对日常学术管理工作负责，同时对教学和学生纪律负责，对任命讲座教授和其他学术教职具有建议权。

城市大学的治理结构中，尽管校外人士在治理机构中的作用得到加强，但在实际运行中，仍然遵循“学者主导”，注重学术人员的比例与决策地位，尤其是学术事务方面的决策。其蕴涵的逻辑是使大学能够灵活地在市场环境中发展，使大学成为市场的主体。因而，这一过程必须保障大学的自主性，追求学术自由和自治，使大学既不为行政驱使，也不会简单地蜕



化为“市场的奴仆”。因此，城市大学治理机构的职能范围有所扩大，它是传统与现代协调的产物，政府逐步相信市场，依靠市场的自由波动来达到政府、市场与大学的均衡，而这种均衡在某种程度上代表了社会利益的最大化。

3. “联合大学”模式：双重领导制下的“联邦制”

英国 20 世纪所产生的联合大学形式分散，是众多学院和研究所的联合体，也称为“联邦制”大学。联合大学中最典型的学校是创建于 1900 年的伦敦大学，根据 1978 年《伦敦大学法》的规定，伦敦大学的最高权力机构是理事会和评议会，同时设有校务委员会。实质上伦敦大学管理体制是不断发展的双重领导体制。理事会保管、支配和处理大学的一切财产、资金和投资，从其成员构成来看，总数 17 人中，校长、副校长和校务委员会主席是理事会的当然成员，其他人员中 6 个由评议会选择任命，4 个由英国女王在校务委员会中任命，3 个由伦敦郡委员会任命，1 个由选举产生。这些成员虽然没有直接从教学人员中提名，但评议会中的 6 个代表中有教师代表。理事会负责向 UGC、伦敦郡委员会、伦敦附近各郡委员会（Council of the Home Counties）和其他公共组织申请拨款，再将这些资金在大学的不同院系之间进行分配。

校务委员会由本人申请并经过批准的伦敦大学毕业生加上 5 名评议会常设委员组成，负责选举校长，并向理事会或评议会提出有关大学事务的意见和建议，被赋予“讨论有关大学的任何问题”的权力。

大学评议会是处理学术事务的最高权力机构，它负责任命大学各院系的教授和副教授，同时有权承认大学各院系成员和某些其他公共教育机构成员为“大学教师”。大学评议会主要通过五个常务委员会行使职能。它们是：学术委员会、校外学生委员会、学院委员会、校外课程委员会及大学和学校考试委员会。评议会由校外人士和校内学术人员组成，这标志着学术势力有所增强。

由此可见，伦敦大学的治理结构有两层，第一层是校务委员会和理事会，第二层是由校长和教授组成的评议会。副校长在评议会中举足轻重。到 19 世纪末，英国皇家委员会颁发的大学特许状仍然强调学术自治权属于大学教授，实际上，大学自治渐渐演化成一种学术自治。在非学术性事务方面，校外人士发挥越来越大的作用，出于对大学民主化的考虑，以副校长为首的学术势力力图保持大学自治的权力，即使是新大学也不愿放弃学术方面的独立性。

4. “新大学”模式：共同治理

与传统的方式相比，20 世纪 60 年代英国政府所创建的 12 所新大学在很多方面都有所创



新。撒切尔夫人当政时期推行新公共管理运动，管理主义逐渐在高等教育领域兴起，大学内部治理结构开始“与市场接轨”，逐步形成了以治理主体多元化和“企业家式”运作为特征的“共同治理”模式。该模式中华威大学最具代表性。

华威大学的治理结构中除了理事会和评议会之外，其独特之处是创建了一个战略核心委员会，该委员会由副校长、三位助理副校长、学科分部董事会主席、研究生院董事会主席、学生会主席及其他高级行政官员组成。该委员会向副校长提供建议，并对各主要委员会的决议作出决定。这个战略核心委员会有以下几个特点：① 成员构成多元化。委员会固定成员包括副校长和各部门处长，助理副校长和教师董事会主席，在行政、学术和民主代表之间达成均衡。② 行政与学术核心密切配合，必要的时候可以快速反应。③ 大学内部集权化与管理层级简约并存。华威大学的战略核心委员会和院系之间不存在其他层级，这使沟通和决策更加快速和有效。④ 有效的财务管理，如多渠道筹措资金，理事会、财务委员会和建筑委员会的外行主席大量参与决策等。

华威大学的治理结构中，强化了创新与企业家精神，副校长实际上成为大学的首席执行官，治理机构中越来越多的人来自工业界、财经界等，大学也正采取措施改善管理，法人化加强了管理者的作用和地位；学术委员会的作用减弱，与治理组织有关的执行权力得到加强；学术管理更加民主化，新大学面临的最大挑战是确保行政责任和学术团体表达其利益机会之间的平衡。这些在旧大学中不会太难，因为他们的评议会成员很容易达成意见一致。但在新大学中，由于评议会和学术委员会缺乏经验，这种平衡往往不易取得。

华威大学的成功治理证明了以学术为核心经营大学能够在传统的基础上实现卓越，传统与经营相融合也证明了新大学这种治理主体多元化与“企业家式”运作的共同治理结构模式存在合理性。

5. “92后大学”模式：“两会制”的确立

撒切尔主义时期之后，英国逐步进入“新公共管理”时代。1992年3月6日，英国议会通过了新的教育立法——《继续教育和高等教育法》。该立法的颁布标志着英国高等教育领域中一场静悄悄的革命的开始，这场革命的核心是建立一个大众化的高等教育体系。在大众化高等教育体系语境之下，法律要求1992年以后建立的大学设立董事会和学术委员会。

该法规定治理机构对以下事务负责：决定学校教育的性质、学校的使命并监管学校的活动；资源的有效使用、学校的偿付能力和资产的保护；批准年度收支预算；学校主要岗位人员的任命、评定、免职、工资待遇等，所有教职员工的工资待遇、外部评审人员的任命等。



这类大学的治理机构一般称董事会，1992年《继续与高等教育法》的条款规定，治理机构由12~24人组成，其中校外工商界独立董事可多达13人。董事会的主要职责是制定大学的章程和确定大学的理念，批准年度收支报告，保证学校资源的有效使用，聘任和解聘大学行政负责人，确定行政负责人的工资报酬。学术委员会负责学术事务（包括学术标准、研究、教学、课程等），向治理机构和大学行政长官负责，学术委员会成员一般不少于30人，其中副校长、学院院长等行政负责人至少占一半以上。校长大多是荣誉性职位，副校长是大学的实际负责人。

与1992年以前相比，大学治理机构由原先的“三会制”转换为“两会制”，1992年后大学董事会的权力逐渐扩大，在大学治理中起决策者的作用。大学已经成为一个利益相关者组织，大学董事会、行政管理部门、教师、学生、校友、企事业及社会公众等大学利益相关者共同参与大学治理，大学的决策在各利益主体之间寻求平衡，达成利益协调，大学治理结构分为以董事会为核心的大学治理体系和以副校长为中心的大学管理体系。“大学的管理分为行政管理和学术事务管理，后者包括教学和科研”。^[168]

在上述的英国大学合作治理模式尝试的过程中，出现的权力不平衡现象的问题，实际上与长期以来争论不休且无定论的一个问题相关，即究竟谁能治理好大学或谁应当成为治理大学的主要力量。主张专业人员治理的人强调，尽管因社会的变化和大学的发展，大学在师生规模、经费来源、与政府和企业的关系等方面发生了很大的变化，但大学是学者的社团，注重学术和创造性的本质没有变，治理者需要有高度专业化的知识基础，因此，专业人员在大学治理中的作用不可或缺。这一观点以穆迪（U. C. Moodie）和尤斯塔斯（R. Eustace）为代表。他们在著作《不列颠大学的权力与权威》（*Power and Authority in British University*, 1974）中强调：“只有学者才知道如何治理大学。但也有人认为，由于大学教育的大众化和市场化的冲击，大学发展的环境发生了显著的变化，再想保持大学内部治理的‘由学者自治，由学者治理，为了学者而治理’的局面已经十分困难。因为必须改革大学的治理结构使其保持灵活性和动态性，以应对外部环境的变化”。而在这方面，行政人员和外行人员具有优势。对于这一难题，英国学者巴赫（Catherine Bargh）等人在他们1996年出版的《治理大学：需要改变文化吗？》（*Governing University: Changing the Culture*）著作中提出了解决方案。他们提出，大学治理应当采取三维模式来平衡权力。所谓三维权力平衡模式，是指参与学校决策的人员由3方面人士组成，分别是：负责管理的执行官（executive）；担负责任的机构（accountable body），即校务委员会（council）或董事会（board of governors）；专业人员机构，即学术

[168] 甘永涛. 英国大学治理结构的演变[J]. 高等教育研究. 2007 (09).



评议会委员会或学术委员会 (senate/academic board)。三维模式本身并不新鲜,合作治理模式从萌芽起执行就是三维模式。但巴赫等人提出的三维模式的特点在于强调三方之间的相互影响或制约,而不是以某一方为主,其他两方居从属地位。

界定是《贾勒特报告》建议的进一步发展,如果按照这种界定操作,行政官(副校长)就要担负牵头责任。但副校长只是牵头,决策权在联合委员会。这就涉及一个新问题,即联合委员会各类人员的比例问题。联合委员会成员比例的合理性问题也不是一个容易解决的问题。不同时期建立的大学的校务委员会成员比例是不同的。城市学院及其他从19世纪末到1992年之间建立的大学,大多数成员是学校以外的人员(外行),1992年之后建立的大学里,外行也至少占50%以上。只有“牛桥”等古典大学的校务委员会中,外行所占比例小一些。这种成员比例不均衡的情况使校务委员会内部成员的合作治理难以实现,因为,人多势众的一方必然在决策时占有优势。也正是因为考虑到合作治理模式操作的复杂性,泰勒才认为,“这一模式纸上谈兵容易,付诸实践则要对制度的运行保持高度的警惕和彻底的透明度。”尽管在合作治理模式的理论和实践层面还存在不少问题,但英国人已经认识到,“一所大学如果没有学术人员的合作和积极参与,是不可能成功的”。因为,将学术人员排斥在决策层之外,会导致学术人员对学校情感的疏远,不利于学校发展战略目标的实现。

这种地位无主次的治理结构在理论上似乎可行,但在操作层面却会产生问题,其中一个主要的问题是:谁负责牵头协调?因此,英国学界开始重新界定合作治理的概念内涵和外延。2013年,英国沃里克大学泰勒提出了他的理解。在他看来,大学的共同治理是“通过校务委员会和学术评议会组成的由行政执行官协调的联合委员会来进行”。

英国大学治理模式的演进历程表明,英国人一直在探索治理大学的最佳模式,他们并不固守传统,而是能因势利导、适时创新。比如,19世纪城市学院的主办者在创办之时没有沿袭牛津的治理传统,把权力拱手让人,而是另起炉灶创造出“外行治理”的治理模式;20世纪80年代后,面对经费拮据、治理事务复杂的情况,他们又在探讨和尝试合作治理的新模式。然而,他们的探索和尝试又是谨慎、务实、有效的,且不盲目,更不是玩弄更换概念的游戏。从牛津大学成立到现在的900年左右的时间里,英国大学一共才出现3种治理模式,这足以证明他们的探索是谨慎的。英国大学教育质量的经久不衰也足以证明他们所探索的治理模式是务实有效的。虽然我国大学所处的社会制度与英国不同,治理模式也有差别。但英国正在探索的合作治理的模式值得我们关注和参考,比如,公办高校如何建立包括校外人员(外行)参加的治理机构,以及如何发挥校外人士在学校治理方面的作用;民办高校如何真正发挥校



内学术人员在学校治理方面的作用等。^[169]

4.1.4 日本大学治理模式与权力结构

日本国立大学内部治理从 1877 年创立第一所近代大学以来,已经历了“二战”前、“二战”后及法人化后 3 个主要发展阶段。本书将日本国立大学内部治理置于历史的范畴,以各历史阶段的大学内部主体为分析主线,从大学法律和惯例两个视角分析国立大学内部治理中各主体的权力。

一、“二战”前的日本国立大学内部治理

“二战”前的日本国立大学内部治理是通过大学初创时期的东京大学时期、帝国大学时期与帝国大学扩大时期等 3 个阶段形成。“二战”前日本不使用“国立大学”一词,因此,本书分析“二战”前日本国立大学内部治理时,主要以国家设立的综合大学为对象。

1. 东京大学时期的国立大学内部治理(1877—1885 年)

1877 年,日本模仿西方大学制度创立了东京大学,这是日本第一所具有西方大学制度特征的综合大学。这一时期东京大学内部治理的主要特点是在医学部和法理文学部各自设置了相当于西方大学校长职务的“综理”一职,两个“综理”各自管理所属学部。

东京大学初创时期,东京大学内部尚未设置校级和学部的审议机构。直到 1881 年,日本改革了东京大学管理制度,颁布了《东京大学职务编制》,设置了统一管理大学的职务——总理(即校长),同年颁布了《东京大学事务章程的增补》,设置了咨询会,开始形成了由总理、学部长和大学咨询会组成的统一的管理体系。总理(即校长)、学部长均由文部卿(后称文部大臣)任命,包括教授、副教授在内,他们都被赋予国家官吏的身份。咨询会分为总会和部会,各自接受总长和学部长的咨询,审议大学及学部学科课程方面的事情。多数学者认为,东京大学咨询会的总会和部会是日本国立大学评议会及学部教授会的雏形。

2. 帝国大学时期的大学内部治理(1886—1895 年)

这一时期对大学内部治理产生重要影响的是文部大臣森有礼和井上毅。1886 年森有礼担任文部大臣,在其国家主义教育理念下,颁布了第一部综合性大学法律——《帝国大学令》,将东京大学改称为帝国大学,把学部改称为分科大学。1893 年,井上毅担任文部大臣后修改了 1886 年的《帝国大学令》,至此“二战”前国立大学内部治理的法律基本形成。

[169] 王孝武,朱镜人. 英国大学内部治理模式的历史演进路径[J]. 河北师范大学学报(教育科学版), 2015(04).



（1）校长权力

《帝国大学令》颁布后，总长在帝国大学内部的权力扩大。首先是总长在帝国大学内部的官职等级提高，帝国大学中只有总长一人是勃任官，分科大学长及教头、教授都是奏任官。其次，总长的权力范围扩大。《帝国大学令》规定：“帝国大学总长秉承文部大臣之命，总辖帝国大学”、“保持帝国大学的秩序”，意味着大学院和5个分科大学都由总长来管理。不过，《帝国大学令》颁布后，帝国大学总长失去了教职员人事上的权力。1893年井上毅任文部大臣时期，颁布了《帝国大学官制》，重新规定总长在教职员人事上的书面汇报权和自主决定权。

（2）评议会权力

《帝国大学令》规定，帝国大学或者文部省可酌情设立评议会，承认了评议会的法律地位。评议会主要审议学科课程、大学院及分科大学等利益事项。总长担任评议会议长，评议官是文部大臣从各分科教授中特定的两人。这一时期，评议会的性质是文部大臣及总长的咨询机构，文部大臣选拔和任命评议官，没有总会与部会之分，很难反映教授们的意见。

1893年《帝国大学令》修改后，评议会的审议事项更加明确和具体化，包括：学科设置及废止、大学规则制定、学位授予、接受文部大臣及总长的咨询等。评议官由校长、分科大学长及各分科大学教授组成。分科大学教授担任评议官时，采用各分科大学内部选举的方式，从而削弱了文部省在评议会中的权力，初步确立评议会合议制机构的性质。

（3）分科大学教授会权力

颁布《帝国大学令》后，设置了校级审议机构——评议会，但并未提及学部层次的审议机构。不过，“在井上毅文教政策之前，分科大学已经存在名称为‘教授会’的管理机构，负责召开分科大学管理事项的会议”，“分科大学教授会拥有对评议会提出议案的权力，还可在评议会委任下对某种案件进行审议”。分科大学教授会虽不具有最后的决策权限，但是各分科大学有关的事项都事先通过教授们的讨论再提交到评议会。

《帝国大学令》修改后，分科大学教授会获得了法律地位。教授会的审议事项包括：分科大学学科课程；学生考试；审查学位授予资格；其他文部大臣或帝国大学总长咨询的事项。分科大学教授会权力的确立，为以后的教授会发展奠定了基础。

3. 帝国大学扩大时期的大学内部治理

1897年，日本设置了京都帝国大学，并将帝国大学改称为东京帝国大学。此后，日本政府陆续建立了帝国大学，“二战”结束前共有7所帝国大学。这一时期帝国大学内部治理的



法律规定基本没有变化，而“二战”前学部教授会自治的惯例是在帝国大学教授们的大学自治及学术自由运动中确立的。

1905年，东京大学发生了“户水事件”，确立了总长在教授人事权上的书面申请权。1913年，京都帝国大学发生“泽柳事件”，奥田义人文部大臣与法科大学教授会交换了备忘录，承认“在教官任免之际，总长和教授会协商是正当的，并不妨碍其职权的行使”。泽柳总长辞职后，京都帝国大学在校规中规定：教师人事要经过教授会审议；总长由校内选举产生；分科大学长由各分科大学投票选举等。此后，东京、东北、九州等帝国大学也制定了基本相同的校规。

至此，日本近代大学建立37年之后，终于建立了学部教授会的人事权，总长、分科大学长及教师的任免及惩戒等需要经过教授会的审议。虽然，帝国大学教授会的教师人事权和校长选举权只是大学内部的惯例，没有法律制度上的保障，但是为“二战”后确立学部教授会的“由下至上”的统治发挥了重要作用。

二、“二战”后的日本国立大学内部治理

“二战”后，美国、日本政府及国立大学在确立国立大学内部治理问题上展开了激烈的争论。结果，美国主张的“理事会构想”及日本政府提出的《大学法试案要纲》等改革案，都由于大学的强烈反对而失败，日本国立大学最终没有制定统一的法律。但通过《学校教育法》、《教育公务员特例法》、《关于国立大学评议会的暂定措施规则》等法律法规的规定，从法律上承认了学部教授会的权力，形成了以学部教授会为中心的由下至上的内部治理模式。

（1）校长权力

学校教育法第92条第三项规定：“校长掌管校务，统领所属职员。”此外，根据《教育公务员特例法》的规定，校长在下列事项上，经过管理机构审议后做出最后决定：部局长选考（评议会）；教师选考（教授会）；校长选举（协议会）；学长、职员及部局长停职或休养、校长及部局长的任期等（协议会）；教师退休年龄（评议会）等。而校长独立决定的事项只有部局长（学部长以外）的人事及其勤务成绩评定等。

可见，“二战”后国立大学内部治理中校长权力大大削弱，主要表现为：在大部分大学事务上，校长要经过评议会等校级管理机构的审议后，才能做出最后决定，缺少自主决定权；国立大学未设置校长辅助机构。虽然学部长具有辅助校长工作的职能，不过学部长是由教授会选举产生，是学部利益的代表，因此，很难从全校的利益出发辅助校长工作。



（2）评议会的权力

1953年，文部省发布的《关于国立大学评议会的暂定措施规则》，规定了评议会的构成、评议员的选任方式、评议会的权限等具体事项。该规则规定，评议会成员包括校长、各学部负责人、各学部教授（2名）、各附设研究所的负责人。根据评议会的规定，各学部和教养学部的人数可增加至5人，但是限制各附设研究所负责人的人数。评议员根据校长申请，由文部大臣任命。校长担任议长一职，负责召集评议会。此外，评议会权力范围从“二战”前的教学方面扩展到教学和管理等全校事务、审议和决定教师人事、学部组织的设置及废除、预算、学生等诸多事项的方针，一跃成为国立大学的最高决策机构。

同时，评议会依然保持着合议制机构的性质。评议会是各学部讨论大学事务的平台，是各学部交流和协调意见的地方。这表现在评议会与学部教授会之间并非上下级关系，而且评议会对某一事项进行审议及决议时，评议会的各学部代表必须将评议会的讨论结果告知学部教授会，并将各学部教授会的意见反馈到评议会。

（3）学部教授会的权力

1949年颁布的《教育公务员特例法》规定，教师与学部长的选举必须经过所属教授会的审议，学部教授会获得了教师人事和学部长选举上的法律地位。1947年颁布的《学校教育法》第59条规定，“为了审议重要事项，大学必须成立教授会”，而并未具体规定哪些事项属于“重要事项”，为教授会权力的无限扩大提供了法律依据。

除了法律规定的权限以外，各国立大学继承了“二战”前的学部教授会自治的惯例，通过校规等方式实行校长校内选举制度，由各学部的教授、助教授及讲师等选举校长。

综上所述，“二战”后日本国立大学继承了“二战”前学部教授会自治的惯例，进一步扩大学部教授会的权力。不过大学内部治理中，学部教授会权力过大及对评议会的控制，导致校长的执行权经常受到来自学部教授会及评议会的干预，出现了国立大学内部治理的责任体系不明确、管理效率低下、校长权限架空等问题。

三、法人化以后的日本国立大学内部治理

2003年，文部科学省颁布了《国立大学法人法》，终于结束学部教授会的统治，完成了国立大学内部治理结构的转变。

1. 决策机构的权力——校长及理事会

国立大学法人化改革的重要目的之一，就是改变法人化之前学部教授会及评议会左右校



长执行权力的问题，大幅度扩大大学决策中的校长权力，确立校长作为大学最高责任人的地位。根据《国立大学法人法》的规定，校长除了特定事情外，可根据经营协议会和教育研究评议会的审议结果，进行最终决策。在人事上，校长可在文部科学省规定的人数内直接任命理事会的理事，并且直接任命经营协议会的委员，以及直接任命教育研究评议会的部分委员。

理事会是国立大学的最高决策机构，由校长和理事组成。为了理事会能够听取校外人士的意见，因此，理事由校内及校外人士组成。在中期目标、预算及决算、重要组织的设置及废除等特定事项上具有决策权力。

2. 审议机构的权力——经营协议会及教育研究评议会

国立大学法人化前，管理事务与教育研究事务相互交叉是国立大学内部治理中的问题之一。国立大学法人化以后，日本根据大学组织的特点将国立大学的业务分为管理和教育研究两方面。经营协议会审议中期计划、中期目标及预算等事项中有关大学管理的事项，教育研究评议会审议中期计划、中期目标、教师人事、学生等事项中有关大学教育研究方面的事项，实现了教学研究和管理工作分开的制度构想。

3. 监督机构的权力——监事

《国立大学法人法》规定，各国立大学法人必须设置两名监事，监事监督和检查国立大学法人的业务。监事由文部科学大臣任命，根据国立大学法人业务和管理状况提出监察报告，如有必要向校长或文部科学大臣提出改善意见。监事的监督和检查工作包括，定期与校长和主要组织的董事交换情报，或直接出席会议，监督和检查大学业务和管理状况。监督和检查结果作为财务报表和决算报告书的意见记载下来，并公开发表。此外，校长和其他具有代表权的董事利益相反时，监事代表国立大学法人。

4. 学部教授会的权力

除了上述国立大学主体的权力以外，《国立大学法人法》并没有对学部教授会的职权进行规定。随着国立大学法人化，《教育公务员特例法》已经不适用于国立大学，其中所规定的学部教授会的教师人事权和学部长选举权等权限也随之消失。不过，学部教授会对国立大学决策的影响并没有完全消失。各国立大学仍然用校规及惯例的方式保留了大部分学部教授会的权力。比如：学部教授会具有教师人事及学部长选考的权限；校长选举上学部教授会成员占主导；在教育研究评议会的成员中，学部及研究科的负责人和教授占主体，并且由学部和研究科教授会选举本学部和研究科的评议员。



综上所述,法人化改革改变了“二战”前后的国立大学内部治理结构,校长及其领导下的行政机构的权力大幅加强。但是,已有一个多世纪历史的学部教授会自治传统并非一朝一夕就能转变的。即使确立了“从上至下”的大学治理结构,校长等大学行政机构进行决策时仍需要尊重学部教授会的意见,并协调好各部局之间的关系。

四、日本国立大学内部治理制度变迁的特点

1. 强制性制度变迁与诱致性制度变迁的有机结合

新制度经济学将制度变迁的方式分为强制性制度变迁和诱致性制度变迁。强制性制度变迁是政府以政策及法律为手段进行的自上而下的改革方式。诱致性制度变迁是非政府主体通过自下而上的改革方式改变现有制度。

对日本国立大学内部治理的制度历程进行梳理后发现,政府的强制性制度变迁与大学主导的诱致性制度变迁有机结合推动了国立大学内部治理的发展。正如范富格特等学者所指“在一个自上而下的、由中央提供资金的国家高等教育系统内,政府是一个非常重要的行动者,但是没有一个政府具有绝对的权力,或者至少它不能绝对地行使这个权力”。同理,大学的学术权力也不可能在大学内部治理中成为永远的控制者。可见,不管是政府还是大学都不可能在大学制度发展过程中一直扮演主角,而是根据当时的政治背景、社会背景及教育背景的不同,起到不同程度的影响。

2. 制度移植与制度创新——日本模式

伯顿·克拉克在《高等教育系统——学术组织的跨国研究》中提出了日本模式的权力结构,认为“日本的权力结构有类似于欧洲和美国模式的要素”。

日本国立大学从诞生到法人化改革,在不同历史阶段移植和模仿了不同国家的制度,更是深受德国和美国模式的影响。然而,经历了德国模式与美国模式的交替影响后,国立大学内部权力结构的分配模式很难简单划归到教授会控制的德国模式,或理事会及校长掌权的美国模式。

比如,2004年的法人化改革是模仿了美国模式,即建立了理事会制度并扩大校长的行政权力。不过在校长选举、教师人事等问题上,学部教授会仍然具有控制权,德国模式依旧发挥影响。可以说,日本国立大学内部治理经过德国与美国制度移植和本国制度创新的反复调整和磨合后,结合了德国与美国大学的特点,建立了具有日本特色的国立大学法人内部治理。



4.2 大学治理模式的比较分析

4.2.1 主要治理模式的类别

基于委员会治理层面可以确定五种主要的大学治理模式：第一，教学人员治理模式；第二，公司治理模式；第三，董事会治理模式；第四，利益相关者治理模式；第五，混合治理模式，探讨了大学治理中良好的实践与良好的治理之间的关系以及这些模式在实践中的运作及所遭遇的问题和适用性。

1. 教学人员治理模式

教学人员治理模式是最传统的大学治理模式，该模式认为大学应该主要由学院的教学人员来治理，因为教学人员通常受过精良的教育，他们能更好地理解学术目标、大学的愿景和使命，以及如何实现它们。从哲学的视角来看，教师治理是与“学术民主”相联系的，这一治理模式的典型化就是英国剑桥大学。在法令法规下，英国剑桥大学的治理团体是教授会，由 3000 多个大学官员和学院人员组成，负责大学的治理。而“学术民主”目前正在遭受着重大的压力，在两院制管理系统中，教师和董事会治理是分开的。大家关注的问题是在尊重大学独立的学术使命的同时，教师治理会给大学治理带来巨大的压力，因为教师治理可能会忽视与政府、商业和工业伙伴的合作来提升学校地位。即使在剑桥“学术民主”模式的框架下，剑桥主要的行政长官和政策制定的功能也归由大学理事会法定授予，因为理事会对学术团体负责。教师治理模式受到了不同压力的影响。一方面，它是最受攻击的治理模式；另一方面，它又是大学最频繁回归的治理模式，即便是部分回归。对于教师治理模式的批评，主要指向广泛的依赖于教师治理模式，而学术人员又通常缺乏管理的技巧和兴趣——在决定治理决策时，关系到那些不直接介入和参与教学或科研的利益相关者，而在复杂的管理和经济系统中，对于资金和人事都有既定的责任。同时，教师治理遭到质疑也源于教学人员缺乏必备的财务能力与管理技能。剑桥大学的副校长也表达了他关于财务管理、缩减的政府资金和管理决策制定责任的忧虑。

然而，尽管这些批评存在，支持教师治理仍然很强劲。对于教学人员在管理中未受过专业训练的疑虑，并不能推断这种治理模式是永远不可行的，训练那些被选拔出来的教学人员去承担治理会的管理角色，如校长负责校政人员，副校长和系主任就越来越多地被付诸实践。美国大学已经培训大学的行政人员进入商业，哈佛商学院提供行政和财务管理的课程，其巨额学费超过 50000 美元。尽管在美国高等教育纪事报里这样做的组织很少，这样的培训经常



包含发展理解政府和管理的关系，履行委托—代理功能的职业经理人的责任，这也是一种扶植包括教学人员在内的学术治理模式不足的前瞻式的方法。几乎所有的大學都在不同程度上依赖学术治理模式。它是一种教学人员能够理解、发展和实现的模式。

尽管学术治理的复兴，涉及财务问题时向“专业化治理”转变的倾向尤其显著。大学包括像牛津和其他大学之间的这种专业化，也是因为长时间资源短缺和资金紧张。大学没有能力很快适应变化着的需求和环境，以及对于决策制定和实施责任的一种需求，而这也是学术治理的一种遗憾。

2. 公司治理模式

公司治理模式在当今大学是一种很流行的模式，包括在澳大利亚。其焦点主要集中在负责治理大学的财务和管理责任方面。公司治理模式是基于商业案例的一种治理模式，是由于公司治理的高效率魅力原理，同时也是为了回应公立大学治理不善或财务低效的批评，基于公司治理模式能够补救这些缺陷和不足的假设而产生的。

美国外部的一些公立大学治理结构转化已经越来越接近公司治理模式，一个董事长和一个小型的董事会直接负责大学的管理，一个首席执行官、一个首席运营官和一个首席财务官为董事会服务，作为高层管理团队。公司治理模式的支持者们坚持认为大学应该由受过训练的、经验丰富的专业人士治理，在政策制定和计划当中，能够进行直接高效的管理。一些人士则期望学术人员从事教学、科研和公共服务，同时也不同程度地参与大学的管理。相比之下，一些领军式的大学不容争议的诉诸公司治理，持此种观点的典型就是牛津大学，可其教职人员却广泛地排斥公司治理这种“管理梯队”，他们坚持认为管理统治只能产生部分的或短期的治理方案。

公司治理模式有时突显了某一时期严重的经济困难，如2007年，为回应加拿大的经济衰退，麦克马斯特大学（McMaster University）的综合预算中逐渐缩减政府资金，废止强制退休，国际学生全额付费下降，以遵从政府对于大学管理更加节约成本和减少开支的要求。

对于公司治理模式的主要批评是它导致了教育的“商品化”，在追求公司效率的同时置换了学术的独特性。典型的观点认为大学不购买但却出售“小部件”。然而，即使那些对大学公司治理模式持怀疑态度的人也承认“巨型大学”包括利益得失的扩散中心，它们有复杂的预算，在充满激烈竞争的残酷的市场环境中向完全迥异的“购买者”“出售”他们的教育服务，和以营利为导向的公司不无两样。对其进一步的认识是公立大学日益追求本地和国际学生的全自费以获取更多的先进知识以“平衡书本”。此外，公司治理模式被视为必要的满



足大学即时的财政需求。公司治理的高效性也是这样做的原因之一。

然而，支持大学公司治理模式的情况也许在原则和实践中，与公司由公司董事会管理是有区别的。大学对于股东没有既定责任，但对于一系列的利益相关者：学生、教师、工作人员、企业合作伙伴、政府和广大公众却有连锁责任。大学董事会人员主要由志愿者担任，与公司董事会不同，他们的业绩和问责制都屈从于同一标准。即使大学治理者屈从于对不同的利益相关者承担公司责任，如果这些责任是公司性质的，也有必要决定主要对哪些利益相关者负有责任。一种观点是主要责任归因于对不同学生、教职员、校友、员工及一系列其他利益相关者和投资者负责，这种责任起因于对他们信任和信心的职责。另一种观点认为，公立大学主要的利益相关者应该是政府，要求治理会遵守信息和利益冲突披露的法定职责，这和强加在公司董事身上的职责没有区别。问题是与政府强加在大学董事会的职责相比，强加在公司董事会的法定职责更加繁重，政府对于公司董事会强加了一系列相互关联的职责，如如何贸易库存、如何对待少数股东及如何抑制内幕交易等。但他们不会强加类似的职责给公立大学董事会，他们与股票，以及少数股东和内幕交易是格格不入的。

与此同时，公司治理的一些实际属性与大学的要求很匹配，大学董事会越来越希望在治理大学过程中对财政负责和以有效率的方式进行。董事会会议召开更加公开，董事会成员对其负责。大学财政和人事治理也日益关注管理和监测成功并设定关键业绩指标，以达成其经济目标。它可能是大学治理会确保慈善事业的先入之见，因为有别于公司。但慈善事业本身就是大学一个先入的商业之见，往往是针对补偿政府对每名学生提供资金下降的原因。

总之，如果负责任的治理，大学需要在某种程度上“公司化”，它们与以营利为目的的公司的差异不应该被用来作为它们以一种经济有效的方式经营的障碍，大学在何种程度上采用公司治理模式取决于其背景。问题是确定治理模式最好适合其背景，认识到一个模式适合于一种背景但可能对其他的背景并不适合。

3. 董事会治理模式

大学董事会治理模式在大学中获得普遍认可。例如，在 1995 年，澳大利亚的霍尔报告影响了英国迪尔英报告，建议广泛采用董事会治理模式，少一些代表性的成员资格。

董事会治理不同于联合治理。联合治理有时被描述成学院治理，它是基于代表性的主张，即大学应该由学院那些有利害关系的人参与运行。董事会治理并不直接牵涉治理中相关的利益代表，而是指代一种治理方式，特别是通过董事会和它所受托的人或机构的一种“委托—代理”关系，代表的是信托人的利益。董事会治理模式是通过“委托—代理”责任机制来建



构的。实际上,董事会有信托责任,同时也可以“以最大的诚意”对信托人卸下他们的责任。董事会和个体成员的信托责任也包括相关责任,如要以最大的勤奋和努力来保护这种信任,包括披露任何可能对这种信任利益冲突构成威胁的因素。

董事会治理模式的倡导者们认为:大学的治理者代表大学,为大学而行动且提供了一种保证,勤奋的排遣了公众的信任,董事会治理模式对那些把大学治理者看作对学生有“身居父母地位”责任的人更有吸引力。

而现实中,这种“委托—代理”的治理模式充其量是模糊的,在公立大学中几乎很少有它的实例作为一种普遍渗透的治理模式,尽管经常援引这种制度来强调某一大学如何履行其对学生、教职员工、政府和广大公众的信托责任。然而,这种治理模式在犬儒主义和关注道德及职业责任时代却有特殊的吸引力。美国一些机构在面对最前线道德丑闻、面对学生安全和保障、高级管理人员的信心和担心过度领导等问题时开始诉诸董事会治理模式。例如,2005年,美国大学校长因经费开销过度而被迫辞职,科罗拉多大学系统校长因未能约束员工和学生而被指控引咎辞职。

总之,董事会治理模式有些模糊,它们也倾向于大学治理的边缘工作。一个特别的警示是,这种“委托—代理”制度可能会引起市场化发展运动。但同时,采用董事会治理模式,这种信任动员大学市场化发展运动所产生的附加利益并没有根本性的不妥。

4. 利益相关者治理模式

利益相关者治理模式是政府、高校教学人员、研究人员、学生、行政人员、职业界和社会团体等共同参与的基于合作伙伴关系的一种多元化的高等教育管理体制。权力与利益是它的基础,合作伙伴关系是它的基本架构,利益相关者委员会是它的决策机制。

利益相关者治理模式例证了联合治理。它与教师治理是不同的,利益相关者治理模式把管理权赋予了多重代表,而并不局限于教学人员;与公司治理模式也是有区别的;利益相关者治理模式是以广泛代表治理权威为构思的,它区别于专业的和以商业为焦点的治理会模式;利益相关者治理模式要求进一步延伸和拓展效率管理和合作治理会的财政责任。

利益相关者治理模式最深的内涵是它让内部和外部的利益相关者在决策制定过程中广泛地参与,超越了一系列的利益相关者团体代表会议。典型化的广泛的利益相关者治理是大学社区团体治理会代表,虽然和大学并不是正式联系,但却影响环境的、种族的、性别的和其他与大学有特殊密切关系的公共利益。

利益相关者治理模式的问题是决定哪些利益相关者应该代表治理团体,他们代表的方式



及他们在多大程度上拥有权威。利益相关者治理模式最大的偏离是他们的治理倒退回无效率的“清谈俱乐部”，利益相关者错误地认为他们对选举或提名他们的选民的利益负有责任，而不是对一个大学的总体负有责任。

尽管存在这些不足，但公立大学通常会采用一些利益相关者治理的模式。明显地，在大学中有被提名或被选举的教学人员、学生，或政府治理会的代表成员。然而，这些治理会的构成却存在显著的分歧，它们的权威也因不同的利益相关者而明显不同。

5. 混合治理模式

大学混合治理模式包括一些由教学人员、公司、董事会和利益相关者治理模式相结合的治理模式。

典型的混合治理模式责任声明：

- 建立全社会的知识基础。
- 在营利性活动中获取利润。
- 谨慎地、适当地和完整地使用政府所提供的专项资金。
- 支持经济发展和生产创新。
- 确保学术人员提出公众意见并允许他们在专业领域对问题提出建议。
- 在大学精益求精的学科或专业领域建立临界质量。
- 为学生提供一种环境，使学生无论在什么样的背景下都有机会实现对于他们来说可能的事情。

在大学治理中，混合治理模式通常含有经历革新的一种准备，如通过对公众利益决策提供广泛的咨询，从录取公平性到保护环境的不同。混合治理模式的好处是它能把不同治理模式的优势结合到一起以适应大学的特殊需求。

五种大学治理模式有其各自的特点、优势和局限性，大学要根据自身独特的历史需求和实践，建立大学治理模式的基准点。在有分歧的制度文化下，不同的治理模式发挥的功能也有所不同。例如，在很长一段时间由治理会或大学校长独裁治理历史的大学也许会嵌入一种非常明显的非协作性的治理实践，即便先前所呈现的是一种合作模式。

在治理实践中，一种治理模式可能会显得越来越疲乏，需要修理或更换；治理关系变得挫伤，需要医治。大学要对这些变化进行调和，对原有治理模式的缺陷有一个全面的理解，以确定某一特定的修改方案并予以实施。如果该问题是一个丑闻，以特殊方式来寻求重建这



种信任,那么董事会治理模式可能是适当的。如果该问题是财政方面的,公司治理模式可能更合适。如果该问题涉及建设优质学术方案,教师治理模式应该是最合适的。如果该问题是涵盖了各种不同问题的混合体,那么混合治理模式可能是适当的。

总之,大学要根据自身发展的需要逐步重塑自己的结构,优化大学治理模式,在最大限度上提高大学治理的效率、有效性,同时促进参与、领导和回应环境这些高等教育研究领域最重要的课题和所面临的最主要的挑战。

4.2.2 西方大学治理模式的共性与个性

一、共性

大学是一种典型的利益相关组织,根据“与大学关系密切程度”这一利益相关者核心内涵,亨利·罗索夫斯基(Henry Rosovsky)把大学利益相关者分为最重要群体、重要群体、部分拥有者和次要群体四个层次。第一个层次即教师、行政主管人员和学生;第二个层次即董事、校友和捐赠者;第三个层次指在特定条件下才成为大学的利益相关者,例如各级政府、科研经费的提供者、向学生和大学贷款的银行家、学校规章制度的调节者、学术活动的评审委员会和委员等;第四个层次是大学利益相关者中最边缘的一部分,即普通民众,尤其是自认为是全体民众喉舌的新闻界。在现代大学中,上述四个层次的利益相关者均有可能成为大学的决策主体。需要说明的是,大学决策机构在不同的国家由不同的机构充当,判断某个机构是否属于大学决策机构,主要看该机构是否具有制定大学章程的权力,以及选举、任免校长的权力。由于制定大学章程,选举、任免校长通常是由两个或两个以上的机构来完成,因此,大学决策机构通常由两个或两个以上的机构充当。西方大学章程一般规定了大学各个层次利益相关者参与大学决策机构的方式及其占有的席位数,以回应他们的民主诉求。

从17世纪中叶起,罗马传统高等教育体系中的大学开始由中世纪的“精神的手工业者行会”向“教授大学”转型。其标志为:讲座教授与非讲座教授开始分离,决策权从中世纪的全体大会缩小至由讲座教授占支配地位的大学评议会和学部委员会;教授与学生也开始分离,教授认为自己才是大学的真正主体,学生则是其教学对象,不再是大学的组成部分。直至20世纪60年代中期,罗马传统大学的内部权力基本由讲座教授掌控,大学成为讲座教授俱乐部,初级教学人员和学生基本不能参与学校和学院的决策事务。20世纪60年代末,罗马传统大学治理结构的一个突出变化是在决策机构中引进校外人士、校内低级别人员和学生。在法国、德国等罗马传统国家的学生民主运动中,“参与大学管理”是其主要的民主诉求之一。法国在1968年颁布的《高等教育方向指导法》中确立了“参与”为大学办学的三大原则之一,作



为大学决策机构的大学校务委员会由学生、教师、科研人员、行政技术人员、服务人员及校外知名人士代表构成。德国大学在 20 世纪 60 年代的学生民主运动中,采用了学生代表、初级教学人员和高级教学人员的“三三三制”原则,并在 1998 年允许校外人士参与大学理事会。对 20 部罗马传统大学章程文本的统计分析显示,80%的文本规定了教授、非教授教学人员和非教学人员参与学校决策和管理的权力,50.1%的文本规定了政府参与大学治理的方式和人员比例,60%的文本规定了在校学生参与学校决策和管理的权力。

近代以来,盎格鲁—撒克逊传统大学就获得了法人资格,因此大学的一切权力在法理上属于大学法人。法人权力在英国和美国分别由大学校务委员会和大学董事会行使,校务委员会或董事会一般把大部分行政权力委托给校长行使。盎格鲁—撒克逊传统大学章程规定,大学最高决策机构一般由利益相关者代表组成,包括来自政府、社会、大学等机构的成员。盎格鲁—撒克逊传统大学的校务委员会或董事会向来由大学外部人士构成,这是校外人员参与大学治理的重要方式,大学评议会和学院教授会则大多由教授控制。20 世纪五六十年代,英国政府改变了过去对高等教育的保守态度,通过改革高等教育管理体制使高等教育制度趋于民主化。在英国大学中,教授在学术评议会中的当然成员资格被取消,非教授教学人员、教辅行政人员和学生被允许参加各种委员会,如评议会、校务委员会的各种常设委员会等,非教授教学人员在基层学术组织的决策机构中一般占有一半以上的席位。美国大学则逐渐确立了各层次利益相关者“共同治理”的制度,肯定和保障教师在大学决策中的权力,确立了各层次利益相关者在大学治理中的基本地位。教师参与大学治理的合法性是基于他们的专业知识,行政管理人员参与大学治理的合法性是基于他们的管理能力,董事会成员则是基于他们的宗旨。许多美国私立和公立大学还吸纳一两名学生进入学校董事会。对 29 部盎格鲁—撒克逊传统大学章程文本的统计分析显示,93.1%的文本规定了教授、非教授教学人员和非教学人员参与学校决策和管理的权力,69%的文本规定了政府参与大学治理的方式和人员比例,89.7%的文本规定了在校学生参与学校决策和管理的权力。

然而,西方大学以参与原则回应校内外利益相关者民主诉求的改革在实践中很难得到彻底的贯彻执行,实施效果并不理想。因为许多大学生更关心他们毕业后的就业机会,而不愿参与学校的民主管理,学生也对自己的参与效果表示怀疑,教师则不想使决策过程因学生的参与而变得更加复杂;低级别教师由于受制于教授的提拔任用,在管理上一般对教授唯命是从。在德国,虽然法律规定大学实行自治,所有大学成员在法理上均有参与各种管理机构的权力,但高级别教学人员在大学理事会、学术评议会中占有半数以上的席位,而且允许教授以多数票对经过初次投票的科研和人事任命决定行使否决权,否决初次投票的结果。跟欧



洲大陆的情况相似,英美大学的非教授教学人员、教辅行政人员参与大学治理的权力也受到一些限制,他们一般受制于教授。大学董事会吸纳少量学生参加,但学生的参与程度非常有限,甚至只能参与一些无关紧要的决策,反而挫伤了学生的参与积极性并导致学生的不满情绪。20世纪末期以来,随着美国高等教育环境的变化,大学教师、行政人员和董事会三者之间的矛盾冲突此起彼伏,决策效率低下。大学共同治理制度无论在理念上还是实践中均遭受到一些质疑,被认为忽略了利益冲突的本质,大部分利益相关者的利益并不能被真正地代表,共同治理是不切实际的。由此可见,西方大学治理改革中允许校外人士、校内低级别教学人员、教辅行政人员、学生等各层次利益相关者参与大学治理的范围和程度比较有限,参与效果并不如制度设计者所预期的那样完美,还有很大的改进空间。因此有学者认为,西方大学治理民主化改革只是触动了大学治理的表层,“变化的政治性大于学术性,表面性大于实质性,实用性大于长远性”。

尽管西方大学治理改革中以参与原则回应各层次利益相关者民主诉求的做法在理论上和实践中均遭遇了不小的困难,但引进校外人士、低级别教学人员、教辅行政人员及学生参与大学事务决策的意义不可小视。研究表明,学生参与大学治理是高等教育民主的需要,是实现学术民主与政治民主相互融合的路径,也是培育学生民主价值观的重要途径。法律赋予校内外利益相关者以不同方式参与大学治理的权力,在一定程度上满足了他们的民主诉求。特别是在美国,共同治理已成为现代大学治理制度的基础,共同治理结构与治理文化之间形成了一种互补的关系,在此关系模式中,学术权力和行政权力通过分权和制衡的方式实现了良性互动。美国大学共同治理制度为教师参与大学治理提供了制度保证,也为美国大学取得辉煌成就发挥了重要作用。正如曾两度出任哈佛大学校长的德里克·柯蒂斯·博克(Derek Curtis Bok)所言,美国现行大学治理体制总体运行正常,没有对其进行系统性变革的必要。可以说,西方大学允许校外人士、校内低级别人员和学生参与大学决策机构满足了他们的民主权利诉求,从形式上保障了大学治理的有效性,具有重要的意义。

以效率原则重构政校关系,界定决策机构的规模和决策程序

20世纪70年代以来的几次石油危机使西方国家的经济遭受全面衰退,而国家经济发展迟缓的直接后果之一,是政府削减高等教育经费,政府、纳税人和捐赠者都要求大学提高经费使用效率。随着新公共管理运动的兴起,问责制开始被引入高等教育领域,西方国家更加重视大学的绩效,先后改革政府与大学的关系,赋予大学更多的自主权和责任,提高大学决策的自主性。各大学为了获得政府和公众更多的支持,在积极回应校内外利益相关者民主诉求的同时,纷纷改革治理结构、优化治理过程,缩减决策机构规模、强化校级管理能力,进一步规范决策程序,以提高决策效率。



(1) 重构政校关系, 提高大学决策自主性

在罗马传统高等教育体系中, 由于教育权通常被视为国家主权的重要组成部分, 大学一般不具有法人身份, 而是以政府附属机构的形式存在。法国自拿破仑执政时起, 就建立了中央集权的教育制度, 高等教育由国家举办和管理。在德国, 大学受国家理念的影响, 1794 年颁布的《普鲁士邦法》明确了大学既是国家机构, 也是享有特权的学术社团, 具有双重法律地位。由于政府与大学的特殊关系, “绝大多数学者把国家看作学术事业唯一的合法赞助人, 并强烈抵制在大学事务中给校外人士一席发言之地”, 从而使“德国大学在绝大多数时期不受政府以外的社会经济需要的影响”。因此, 自 19 世纪中期以来, 罗马传统大学特别是法国大学争取更多的自主权就成为历次高等教育改革的核心。1968 年法国颁布的《高等教育方向指导法》开宗明义, 规定大学的性质是科学文化性质的公共机构, 高等教育的基本任务是传授知识、发展研究和培养人才, 同时规定“自治”是大学的三大办学原则之一。1981 年密特朗当选法国总统后, 在教育改革方面提出以“放权、现代化和适用”为目标的指导原则, 并在 1984 年颁布的《高等教育法》中规定大学是具有公务法人资格的“公立科学、文化和职业机构”, 还规定通过建立合同制度重构政府与大学之间的关系, 基于对合同执行情况的评估决定财政拨款。1976 年德国颁布的《高等教育总法》的核心之一是加强联邦政府对高等教育的宏观调控能力和扩大大学自主权, 重构大学与政府的关系, “使大学成为州政府更有效的决策伙伴”。1998 年《高等教育总法》修改后, 德国建立了以大学绩效一评估为基础的政府拨款制度, 大学定期接受政府组织的评估, 且评估结果作为拨款的依据。国家对大学由原来的“圈养”变成“放养”, 希望通过赋予大学更多的自主权来提高大学的决策自主性和灵活性, 进而提高大学的核心竞争力。在日本, 国立大学法人化改革的主要目标就是重塑大学与政府之间的关系, 赋予大学自我管理、自我负责的自主权。文部科学省则依据政府与大学签订的为期 6 年的合同, 对大学的教学、科研及服务社会等各方面实施目标管理。

第二次世界大战后, 特别是 20 世纪 60 年代以来, 英美两国也越来越认识到大学对社会经济发展的重要性, 大学应该从属于国家利益成为人们对大学的新认识, 从而加大了对大学干预的力度。在英国, 1961—1968 年, 中央政府出资创办了 10 所新的大学, 特别是 1963 年《罗宾斯报告》发表以来, 大学的办学方针、制度设计、发展策略、管理机制均发生了深刻的变革。根据《罗宾斯报告》, 1964 年英国设立了全国学位授予委员会, 作为大学以外高等教育机构的质量监督和颁发学位的机构。20 世纪八九十年代, 英国政府越来越多地试图影响高等教育, 1988 年, 议会通过的《教育改革法》把多科学技术学院和大多数高等教育学院由原来的地方教育当局办学改为中央直接管理; 设立多科学技术学院与高等教育学院基金委员会负责对这部分高校进行规划与拨款, 解散全国公立高等教育咨询委员会; 以规模较小的法人团体



“大学基金委员会”取代大学拨款委员会。英国政府还成立了一个负责各级各类教育的教育和科学部，并把大学拨款委员会置于该部之下，大学拨款委员会逐步进入政府系统，为政府直接通过经费干预大学提供了方便通道。后来大学的财务账目也要接受议会公共账目委员会和审计长的检查。英国政府还责成大学基金委员会在处理经费拨款时要考虑大学的教育质量，并成立高等教育质量委员会负责对全国大学进行“学术质量审计”。在美国，联邦政府在宪法框架内不断寻求通过以土地捐赠、教育信息服务、认证、学生财政资助、科研资助等形式介入高等教育，将国家利益渗透到高等教育之中。1958—1968年，联邦政府对大学科研的资助从10亿美元增加到50亿美元。国会通过了大量相关法案，高等教育的改革与发展被看作对美国国防及社会的繁荣与幸福具有决定意义的事情，以及扩大公民权和向贫穷作战的基本手段。联邦教育总署及后来成立的联邦教育部从1960年起也成为重要的政府部门。第二次世界大战后，美国的官方和民间达成了一种共识，即“大学研究是一种面向未来的长期投资”，因此联邦政府支持了62%的大学研究活动。

总之，第二次世界大战后，西方主要发达国家普遍更加重视高等教育，大学与政府之间的关系发生了深刻的变化，效率原则在重构二者关系时备受重视，罗马传统大学开始被赋予了公法人资格和更多的自主权，盎格鲁—撒克逊传统大学与政府的关系则越来越密切。

（2）缩减决策机构规模，强化校级管理能力

20世纪60年代以前，罗马传统大学的内部权力主要集中在基层学术组织，大学甚至成为一个“空架子”，没有专职校长，大学决策效率不高。20世纪60年代以来，罗马传统大学普遍获得公法人地位，大学逐步从作为政府附属机构的状态下剥离出来，并以绩效一评估为基础重构了新型的政校关系。大学还削减了教授和基层学术组织的权力，设立专职校长并采用校长负责制，强化校级管理能力。按照1968年法国《高等教育方向指导法》的规定，大学实行校长负责制，校长由校务委员会、科学委员会和学习与生活委员会所有成员组成的大学全体会议选举产生，选举过程烦琐，效率不高。2007年法国《大学自由与责任法》进一步缩减决策机构的规模，校务委员会成员数量由1984年的30~60人压缩至20~30人，大学校长也不再由原来三个委员会所有成员组成的全体大会选举产生，改由校务委员会选举产生。《大学自由与责任法》还规定，在人事方面，除个别竞聘录用的人员之外，校长可以否决任何其认为不当的职位人选，也可以根据业绩对教师予以奖励。按照该法的设想，法国大学将在人事管理、房产、财政等方面获得更大的自主权，大学校长也成为真正的管理者。另外，《高等教育方向指导法》颁布后，政府分解了学部，组成新的“教学和科研单位”作为大学基层学术组织，教学和科研单位理事会的大部分决策必须报请大学校务委员会批准，所有教学和



科研单位的经费和人员分配也由校务委员会负责。这样一来，基层学术组织的权力被明显削减，而学校层面的权力得到加强。1976 年德国《高等教育总法》颁布后，大学分解了学部，重新组建了系，系设委员会作为系的决策机构，系在人员、资金和设备的分配方面享有更大的权力；讲座也不再独立于系或大学当局直接接受政府的资源分配。同时，大学设立专职校长，负责处理大学的学术、行政等事务。特别是 1998 年以后，德国大学校长的权力得到进一步加强，成为教授的顶头上司，原先由教授主导的各种委员会的权力在一定程度上让渡给了校长。与此同时，政府也通过立法赋予校长一定的行政管理权，大学校长完成了从“大学符号”向“乐队指挥”的角色转型。在日本，国立大学法人化改革也强化了校长的权力，削弱了教授会的权力，“把教授的声音减少到最低程度，把校长和行政官员的声音放大到了最大程度”。依据日本《国立大学法人法》的规定，校长是大学的法人代表，是董事会、运营协议会、教育研究评议会的负责人，可以任命除文部科学大臣任命的监事以外的所有董事会成员，并享有雇佣、解聘教职员工的权力等。

第二次世界大战后，特别是 20 世纪 60 年代以来，英美两国的大学越来越趋向于建立一支精简高效的管理团队，包括校长、副校长、协理副校长、注册主任、院系主任等。许多大学取消了教授在评议会中的当然成员资格，并缩减评议会的规模；在系一级，集体决策的做法已经消失，取而代之的是一种等级制的结构。在英国，进入 20 世纪 80 年代后，在新公共管理运动的背景下，大学为了生存和发展，不得不面向外部市场和内部市场，更加注重效率，提高自身面对内外部环境变化的灵敏度。大学为了提高决策效率，重视打造一支精简高效的专业化管理队伍，出现了权力从高级学术人员和他们所在的院系向校级层面转移的趋势。在美国，由于共同治理制度也带来了大学决策效率低下的问题，1996 年美国大学董事会联合会（AUB）发表声明，主张加强校长在决策中的地位，强调董事会是大学的最高权力机构。1998 年，AUB 的治理声明指出，“一些董事会、教师和行政主管认为内部治理规则已妨碍了及时决策，小派系争论阻碍了决策进程”，并建议由董事会重申他们的最终职责和权力，明确规定谁在各种具体决策中享有哪些权力，设立加速决策的最终期限。美国大学中的教授专业权威在大学内部的院系中得到加强，行政人员的权威在大学层面得到加强，董事和其他校外人员的公众权威在州和联邦政府层面得到加强。

近半个世纪以来，无论是罗马传统大学还是盎格鲁—撒克逊传统大学，在治理改革中均在一定程度上削减了教授的权力，而赋予校长更多的权力，强化了校级管理能力，同时缩减决策机构的规模，提高了决策效率。但必须明确和强调的是，西方国家在大学治理改革中强化校级管理能力的强度仍然是“在学术自由和大学自治的界限之内”。



(3) 规范决策机构的议事程序，力求“最低程度的程序正义”

通常来说，大学最高决策机构的运行程序主要体现在重大事项的决策规划程序、协商程序、审议审批程序、章程制订和修改程序及校长选拔任用程序等方面。罗马传统大学章程非常重视大学最高决策机构的议事程序。对20部罗马传统大学章程文本的统计分析显示，60%的文本规定了大学最高决策机构的议事程序，60%的文本规定了大学章程的制订和修改程序。《巴黎第一大学章程》第15条规定：校长由行政管理委员会成员从教师、研究员、讲师（以上人员包括合作和访问人员）或者其他同类人员中以超过半数的选票选举产生；选举在即将卸任的校长任期结束前至少30天举行；在校长空缺或遇到障碍的情况下，在确认该事实后一个月由学区长和大学训导长组织进行选举；如果设置了临时召集人也可由临时召集人召集，召集必须在选举前至少15天进行；会议由召集人主持；开始选举前，委员会可以听取候选人资格宣告和投票说明；选举采用无记名投票方式，5轮投票仍未获得确定结果则暂时休会，选举延期到一周以后进行。

盎格鲁—撒克逊传统大学章程也非常重视大学最高决策机构的运行程序，用程序来保证权力的规范运行。在29部盎格鲁—撒克逊传统大学章程文本中，95%的文本规定了大学最高决策机构的议事程序，95%的文本规定了章程的修改程序。如《耶鲁大学章程》第1条规定：非因特殊事由，校长及董事会需按规定至少每年召开5次正式会议；特殊情况下，可由校长召集董事会临时会议；如校长因故缺席，则由秘书按照章程所确定的相关规则召集；会议召开前5天，秘书须通过邮件、传真或其他电子形式向董事会的每一位成员发送正式的书面通知；特殊情况下的临时会议通知还需附载将要讨论的主要事项；董事会准许其任何成员在董事会会议上以各种方式发表言论，以确保每位成员都能了解其他成员的意见或建议；任何应董事会或董事会的其他委员会要求或许可采取的行为，都必须得到董事会或该委员会全体具有表决权的成员的同意，且这种同意须以书面形式载入董事会会议记录；如有请求，董事会会议应公开举行。第2条规定：任命终身教授及各学院院长的会议，须在召开前至少10天通知董事会各成员；如董事会全体成员均认为此会议不应举行，则可取消会议。

西方大学从中世纪的“精神手工业者共同体”发展成为公共组织，其使命也演化为最大限度地实现公共利益和学术真理。大学为了达成其使命，提高治理的实质有效性，通常通过大学章程规范决策机构的议事程序，体现程序正义精神，因为法治社会不能容忍“无程序的法律”。“无程序的法律”意味着没有程序制约的实体规则得不到一致、普遍、公开的执行。西方大学章程在规范大学权力运行过程中体现出“最低限度的程序公正”，一方面大学权力运行要遵循程序公正原则，另一方面又不能因为过度强调程序公正而牺牲运行效率，大学权



力运行力求在正义与效率之间寻找适当的平衡点。^[170]

二、个性

西方国家对高等教育的影响模式并非同质，每一个国家的高等教育治理模式都是一些指标不同程度的混合，并考虑到各自国家的具体情况。在财务、管理、教育、人事、学生五个方面，西方国家之间存在实质性的不同，从相当散权到相当集权不等。

在欧洲，英国、意大利、荷兰是散权治理，瑞士、丹麦、瑞典、芬兰、挪威、西班牙、比利时处于中间状态，德国、法国、希腊、奥地利属于集权主导的国家。在英国，伦敦政府对于高等教育只有有限的影响力。不过，政府权力的一部分为教学与研究资金资助机构和质量评估机制所取代。在法国和西班牙，地区政府和当地政府对于高等教育有一定影响力。欧洲国家的高等教育机构在财务（德国、希腊、奥地利明显除外）、管理（奥地利和希腊除外）和教育（奥地利和法国除外）上拥有实质性的自治权，而在人事政策（英国和荷兰除外）与学生事务（英国和意大利除外）上很少有机构自治。在高等教育系统，政府在不同问题上的影响呈现有趣的差异。例如比利时高校在教育和管理上拥有大量的机构自治，而人事政策与学生事务却相当集权。政府权力的类似差异在法国也有，高校在财务上几乎拥有全部的自由，而在人事问题上却没有一点权力。除学生事务外，在荷兰也可以观察到这种类似的机构自由。政府影响最为集权的是德国，几乎所有德国各州都处于集权主导之下。德国联邦政府对高等教育的影响在各州之间不同，高等教育政策是各州自己的事情。

在美国，教育原则上是州政府的职责，在高等教育治理模式的选择上，州政府的影响相当重要，每一个州的具体情况决定了其治理模式。联邦规则与州政策之间的权力平衡是精心设计的，任何引入联邦倡议的企图都要克服反对意见，联邦对州或机构自治的影响会受到仔细的监督。各州的情况从散权到集权主导都有，各州政府对于什么应该由政府控制，什么应该留给高等教育机构自身控制都有明确的规定。各州立法机构对于它们应该控制的领域有强烈的发言权。在阿拉巴马、康涅狄格、肯塔基、俄克拉荷马、南卡罗来纳、德克萨斯、弗吉尼亚各州，州政府对于教育问题有直接的权力，而在爱达荷、堪萨斯、北卡罗来纳、北达科他和西弗吉尼亚各州，州政府则主要关注财政事务。

在机构管理方面，阿拉斯加、加利福尼亚、特拉华、缅因、密歇根、密苏里、新墨西哥、俄亥俄、宾夕法尼亚、南达科塔和波多黎各等地是完全的散权治理，内华达州则是完全的州政府控制。在教育和学生问题上，情况同样如此，既有完全的散权治理，也有完全的州政府

[170] 朱家德，大学有效治理：西方经验及其启示[J]，高等教育研究，2013（06）。



控制。州政府控制最少的领域是人事事务。

和在美国一样，加拿大的高等教育系统被认为是地方的职责，而不是国家指导。与欧美高等教育系统相比，加拿大高等教育机构拥有相当多的自由（财务除外），加拿大省级政府把大量权力留给高等教育机构的同时，在财务（亚伯达省除外）和教育（萨斯喀彻温省除外）上保留了权力。在萨斯喀彻温省，除了财政事务外，其余各项均交给了高等教育机构。在澳大利亚，教育的立法职责归州或地区政府，联邦政府在高等教育的协调与财政资助上发挥重要影响。澳大利亚高等教育机构与政府的关系，既不同于有些国家的政府控制模式，也不完全等同于欧美的国家监督模式，而是联邦政府主导下的市场模式。联邦政府既是改革的引导者，也是规则的制定者与裁判员。^[171]

4.3 大学治理模式与权力结构的发展规律

4.3.1 西方大学内部权力配置的变革

为满足大学内外利益相关者的民主体力诉求，大学治理的一个关键点就是寻找一种实现大学利益相关者利益的治理结构。根据这个目标，各国大学的决策结构中一个突出举措就是以参与原则为指导，一方面削减教授的权力，另一方面允许校外人员、校内低级别人员和学生参与决策机构，扩大决策主体范围。

20 世纪 60 年代以前的法国、德国和日本等罗马传统大学的内部权力基本掌握在教授手里，大学成为一种教授俱乐部，低职称初级教学人员、教辅行政人员和学生基本不能参与学校和学院的决策事务。1968 年法国爆发了举世闻名的“五月风暴”，在学潮冲击下，法国出台了《高等教育方向指导法》，规定了“参与”是大学办学的三大原则之一。根据参与原则，大学在教育部长和大学校长的领导下，大学成员和社会人士均有权通过各种委员会的代表参与学校治理，结束了少数知名教授独揽大权的历史。大学校务委员会由学生、教师、科研人员、行政技术人员、服务人员及校外知名人士代表组成决策机构，并设常委会负责领导和管理学校。在德国，19 世纪中叶后，由于学科的分化，讲座教授垄断性权力开始面临合法性危机，非讲座教授人员和学生开始争取参与大学管理的权力。20 世纪 60 年代的校园民主运动对德国大学治理结构产生了深刻的影响，学生组织及其同盟要求在更大程度上参与大学的决策，提出学生代表、初级教学人员和高级教学人员的“三三三制”原则。1973 年，所有州的

[171] 余承海，程晋宽. 高等教育治理模式的国际比较与启示[J]. 国家教育行政学院学报. 2015 (09).



大学中的各群体（包括非学术人员）均参与了大学的各级决策。1976年颁布的《高等教育总法》规定高校实行自治，所有的大学成员在各种机构里均有合理的参与权。1998年，《高等教育总法》修改后，大学设立理事会（董事会），理事会成员首次引进校外人士。日本五六十年代的学潮也要求参与大学管理，实行校园民主化。1969年，一些大学采取了让学生参与学校或学部重大事项的决定过程、参加校长与学部长的选举、参与学生宿舍管理、参与教师人事及教学管理等。2004年，国立大学法人化改革后，实现了校外人士参与管理并向社会开放运作的机制。学校层面的审议和决策过程中，削减了讲座教授的权力，新设的董事会、经营协议会和校长选考会都有一定比例的校外人士。

与法德日等罗马传统大学相似，英美等盎格鲁—撒克逊传统大学也采取治理策略回应大学利益相关者的民主权力诉求。盎格鲁—撒克逊传统大学近代以来就获得法人资格，因此大学的一切权力在法理上属于大学法人所有。法人权力属于董事会（美国）或大学校务委员会（英国），董事会或校务委员会一般把大部分行政权力委托给校长行使，评议会则负责学术权力。盎格鲁—撒克逊传统大学的章程规定大学最高权力机构一般都由利益相关者代表组成，包括来自政府、社会、大学等机构成员，学校评议会和学院教授会则大多由教授控制。第二次世界大战前，英国大学校务委员会成员包括地方显贵、市政官员、各种协会和组织的代表及校友、教师和学生的代表。评议会成员主要由全体教授、非教授系主任和部分当然成员、若干非教授教学人员的代表组成。第二次世界大战后，非教授教学人员和学生的权力得到彰显，教授权力有所削减，许多大学特许状取消了教授在评议会中的当然成员资格，非教授教学人员、学生代表被允许参加各种委员会，如评议会、理事会的各种常设委员会，建立了师生联合团体。在美国大学中，直到20世纪60年代，绝大多数教职员工在大学的教学、科研政策决策方面仍拥有基本、主要的权威。1966年，AGB、ACE和AAUP联合发布《大学治理宣言》，提出大学共同治理的理念。1967年，AAUP又发表颁布了《大学和学院的治理声明》，再次提出共同治理原则，肯定和保障教师在大学决策中的地位，形式上体现为校长和教师共同分享大学的决策权，由此确立了美国大学内部董事会领导下，以校长为首的行政权力系统和以评议会为代表的学术权力系统。美国大学教师参与学校决策和管理的权力还体现在学院教授会。在60年代在学生运动的冲击下，许多私立和公立大学吸纳一两名学生进入董事会，有时是作为有完全投票权的董事，但一般是有限的参与。进入21世纪，随着联邦政府对大学的影响日益加深，大学治理的政治色彩越来越浓，公立大学的董事会成员把自己视为“政府官员”而非“公共受托人”，董事会成为政治的牺牲品。政府提升参与大学治理的深度与广度，同时鼓励非政府组织和私人团体参与大学治理。

20世纪60年代以前，罗马传统大学的内部权力主要集中在基层学术组织，大学层面几



乎没有权力,大学的决策效率和资源配置效率均不高。20世纪60年代以来,为了提高大学的决策效率,大学开始削弱基层学术组织的权力,实行校长负责制,加强大学层面的权力以提高治理效率。按照1968年法国《高等教育方向指导法》规定,大学校长由校务委员会、科学委员会和学习与生活委员会全体成员组成的大学委员会选举产生。由于教育部在实施《高等教育方向指导法》的法律意见中指出,“任何意图提出信任问题和申请检查的法令都是非法的,法令不得直接或间接地规定校长向理事会负任何责任”。因此,大多数大学实质上是实行校长负责制。另外,《高等教育方向指导法》颁布后,政府分解了学部,组成新的“教学和科研单位”,教学和科研单位的理事会的大部分决策必须报请大学校务委员会批准,所有教学和科研单位的经费和人员的分配也由校务委员会负责。由此基层学术组织的权力明显被削减,而学校层面尤其是校长的权力得到加强。2007年,法国颁布的《大学自由与责任法》还规定,在人事方面,除个别竞聘录用的人员,校长可以否定任何其认为不当的职位,可以根据教师的业绩予以奖励。按该法的设想,法国大学将在人事管理、房产、财政等方面获得更大的自主权,大学校长也成为真正的管理者。在德国,19世纪设立讲座教授后,讲座教授成为大学的权力把持者,掌控了大部分经费,他们可以绕开大学直接与教育部对话接受政府的教育经费分配。在这种情况下,讲座教授面比较广,学校层面缺乏足够的权力,因此决策效率和资源配置效率很低。1976年《高等教育总法》颁布后,大学分解了学部,重新组建了系,系设系部委员会,作为系的决策机构,系在人员、资金和设备的分配方面享有更大的权力;讲座不再独立于系或大学当局接受政府的资源分配。同时,设立专职校长,任期4年以上。在日本,国立大学法人化改革也强化了大学校长的权力,削弱了教授会权力。依据《国立大学法人法》的规定,校长是大学的法人代表,董事会、运营协议会、教育研究评议会的负责人,具有任命除文部科学大臣任命的监事外的所有董事会成员,以及教职员工的雇佣、解聘等权力。法人化改革后,在学校层面由校长和理事组成的董事会成为法人的最高决策机构,负责学校重大事项的决策,经营协议会负责审议有关学校管理的事项,教育研究评议会负责教育研究的相关事项。大学内部的管理体制从以前以学部为单位做出决定的模式,变为主要便于发挥校长统率力的模式。

进入20世纪80年代后,各国大学均面临政府财政拨款削减的危机,“绩效”与“评估”成为大学与政府之间的纽带,大学与政府之间的关系出现了新的变化。各国均采取了建立高等教育质量保障体系来保证高等教育质量。在罗马高等教育体系中,教育权通常被视为国家主权的组成部分,大学一般不具有法人身份,而是以政府的附属机构存在。在法国,1981年密特朗执政后,为了推行“法国式的社会主义”政治纲领,在教育改革方面提出以“放权、现代化和适用”为目标的指导原则,改革过去过于集中的管理制度。1984年颁布的《高等教



育法》再次重申了 1968 年的大学三大办学原则,规定大学是“公立科学、文化和职业机构”,具有公务法人资格;还规定通过建立合同制度来规范政府与大学的关系,并基于对合同的执行情况的评估决定财政拨款。目前,法国建立了政府主导、社会参与、责任导向、多层次的高等教育质量保障体系,该体系以建构主义范式为理念、遵循公共治理逻辑、具有社会问责的特征。大学从政府的附属机构转型为公务法人,大学成为高等教育质量的责任主体。为此,法国设立国家大学评估委员会,对高校办学情况进行评估,评估结果公开发表,提高了国家对高等教育宏观管理的针对性和有效性。1984 年的《高等教育法》还规定通过建立合同制度来规范政府与大学的关系,并基于对合同的执行情况的评估决定财政拨款。政府通过对合同进行中期检查,以及对合同的评估结果作为签订第二份合同的前提条件,提高资金的使用效率和办学效益,有助于改进教育质量。进入 21 世纪,为进一步完善高等教育评估机制,法国还于 2006 年成立了高等教育与研究评估署。该机构整合了国家评估委员会(CNE),教学、科学与技术教育使命(MSTP),全国科学研究评估委员会(CNER)等评估机构及其各项职能,负责对全国的高等教育与研究机构及其附属机构所开展的教学、科研及其行政管理活动进行评估。而德国大学受文化国家理念的影响,1794 年颁布的《普鲁士邦法》明确了大学的双重法律地位:大学既是国家机构,也是享有特权的学术社团。大学自治只是国家管理之外的“剩余产品”,且范围主要是学术领域。1976 年的《高等教育总法》的核心是加强联邦政府对高等教育的宏观调控能力和扩大大学自主权,“使大学成为州政府更有效的决策伙伴”。1998 年,《高等教育总法》修改后,德国建立起以大学绩效一评估为基础的政府拨款制度。政府要求大学定期接受评估,将大学的教学科研业绩、学生培养质量作为拨款的依据。国家由先前作为大学举办者所承担的无限责任变为有条件的责任。同时,扩大大学办学自主权,包括 20% 的自主招生权、财政自主权、自主规范和处理教学与研究事务、把大学内部自治组织及其机构的设置权交给大学章程。国家对大学由原来的“圈养”变成“放养”,政府希望通过赋予大学更多的自主权来提高大学的竞争能力,从而提高大学治理的有效性。在日本,1947 年颁布的《文部省设置法》将文部省对大学的管理限制在学校设立、经费资助和计划制订三个宏观领域。1991 年重新修订过的《大学设置标准》赋予各大学自主设置课程和制定学分标准的权力,提高大学教学活动的自由度,同时还放宽包括教师人事制度在内的教育条件,使不同大学的组织结构和物质条件等出现差异。国立大学法人化改革的主要目标就是改革大学与政府之间的附属关系,减少政府的干预、赋予大学自我管理、自我负责的权力机制。国立大学法人化改革后,国立大学由政府的附属机构变为独立法人,大学与政府之间的关系发生了巨大变化。文部省依据政府与大学签订的为期 6 年关于大学所要达成的教学、科研及服务社会等各方面指标的“中期目标”管理大学,改变了改革前的直接干预和保护。根据 1991 年颁布的《大学设置基准》要求大学建立起自我评价制度。大学必须制定相应的评



价项目和建立相应的评价机制,就学校的教育、科研状况实行自我检查 and 自我评价。大学评价的项目主要包括教育理念和目标、教育活动、演技活动、教师组织、国际交流等。1998年,几乎所有的大学都建立了自我评价机构并开展自我评价活动。大多数大学将评价结果向本校教职工公布,有的大学甚至还向其他大学和政府主管部门公布。针对大学自我评价制度的弊端,日本还于2000年在学位授予机构的基础上成立了大学评价与学位授予机构,作为大学外部评价制度,同时还建立了将评价结果与改革措施相联系的政策机制。盎格鲁—撒克逊传统高等教育体系相对于罗马传统高等教育体系而言,大学一般自成立之日起就获得法人身份,外部治理结构受政府的干预较少,但大学内部行政系统的权力较大,大学内部的决策效率和资源配置效率比较高。第二次世界大战后,特别是20世纪60年代以来,英美国家越来越认识到大学对社会经济发展的重要性,大学应该从属于国家利益成为人们对大学的新认识,国家加大对大学干预的力度,大学与政府之间的关系发生了根本性的改变。因此各国政府都想方设法施加对大学的影响,对大学教育质量进行评估。1963年,《罗宾斯报告》发表后,英国于1964年设立全国学位授予委员会,作为大学以外高等教育机构的质量监督和颁发学位的机构。1988年,英国政府成立一个负责各级各类教育的教育和科学部,并把大学基金委员会置于该部之下,为政府直接通过经费干预大学提供了方便通道。政府责成基金委员会在处理经费拨款时要考虑大学的教育质量,并于1992年成立高等教育质量委员会负责对全国大学进行“学术质量审计”,进而影响大学经费。经过两次世界大战后,美国的官方和民间达成了一种共识,即“大学研究是一种面向未来的长期投资”。联邦政府在宪法框架内,不断寻求通过以土地捐赠、教育信息服务、认证、学生财政资助、科研资助等形式介入高等教育,将国家利益渗透高等教育之中。国家通过对大学教育质量的评估,改善了大学与政府的关系,政府对大学的影响力得到提高,同时大学也得到了更多来自政府的支持,提高了治理绩效。

西方大学已形成了利益相关者分享决策权的治理结构。现代大学作为一种公共组织,行使公共权力,大学权力的主体必须是公众,即大学权力由大学利益相关者共同分享。美国著名高等教育专家阿特巴赫指出,“大学不是一个整齐划一的机构,而是一个拥有一定自治权的各种团体组成的社会”。大学已经是一种典型的利益相关者组织。民主参与成为大学治理的核心关键词。大学的利益相关者可以分为核心利益相关者、重要利益相关者、间接利益相关者和边缘利益相关者四个层次。不同层次的利益相关者分享大学办学自主权的广度和深度并不一致。无论是盎格鲁—撒克逊传统大学,还是罗马传统大学,它们的决策机构的成员均来自于大学内外的利益相关者。通过决策权的分享来满足各自的民主需求。^[172]

[172] 朱家德. 从回应民主诉求到提高绩效: 西方大学治理范式的发展演变[J]. 中国高教研究. 2013 (03).



4.3.2 西方大学内部治理与外部治理演变的规律

一、内部治理

西方大学内部治理的演变，主要表现为以校长为代表的行政权力与以教授为代表的学术权力的演变。

（1）以校长为代表的行政权力在演变中呈现出权力受到约束的规律

在美国，校长的权力由代理人演变为拥有独立行政事务权力的管理者。殖民地学院时期，校长由董事会遴选，作为董事会代理人管理学校的日常事务，执行董事会的各项决议，在此基础上形成了美国高校的行政首脑制度。南北战争中，随着新兴大学的创立，大学校长逐渐在治理结构中占据主导地位并开始改变过去集牧师、教师和行政者角色于一身的传统，全身心地专注大学的行政事务，成为纯粹的行政者。20世纪以后，以校长为核心的行政系统在大学诞生。第二次世界大战后，大学校长的权力尽管受到挑战，但依旧是大学治理结构中最具影响力的人物。在德国，校长掌管行政事务，校长由被教授掌控的校务委员会遴选产生并受到高校委员会的监督。在英国，校长是学术权力的代表，副校长掌握行政事务管理权，校长是“首席学术和行政官员”校长、副校长由董事会或理事会选举。在日本，第二次世界大战后，校长的权力因受到评议会的制约而大大削弱，甚至有权限被架空的状态。2003年，根据教学研究和管理事项分开的制度构想，校长的行政权力有所增强，除了特定事情外，可根据经营协议会和教育研究评议会的审议结果，进行最终决策。在人事上，校长可在文部科学省规定的人数内直接任命理事会的理事，并且直接任命经营协议会的委员，以及直接任命教育研究评议会的部分委员。

（2）以教授为代表的学术权力在演变中呈现出其拥有大学治理主导权的规律

在美国，教授的权力经历了从无到有、从学术权力扩大到行政事务管理的发展历程。殖民地学院时期，教师由于人数少、年龄小、资历浅、任期短，基本上不享有参与决策的权力。美国独立后，随着教师人数的增加，尤其是专业教授职位的设立提高了教师的地位，教师们要求参与学校治理的呼声日渐高涨，并赢得在学校内部的招生、学生纪律、住宿安排及教学方面的控制权。南北战争以后，大学教授拥有大学学术事务的治理权。第二次世界大战以后，大学教师的权力扩大，参与决策的范围由传统的学术领域逐步扩展到财政预算、战略规划、外部关系及高级行政人员的任命等方面。在德国，教授在大学体制内部占据主导地位，在作为高校最高权力机构的校务委员会中占有绝对优势，学生、普通教学与科研人员及行政与后勤人员等群体所拥有的名额累加起来还不敌教授，而且，这种优势是以法律形式（高等教育



法)来规制的。在英国,由多数成员为教授组成的大学评议会和校务委员会组成大学的财务管理机构,对学校的所有决策负责。日本在第二次世界大战后,由教授占多数的评议会的权力从教学方面扩展到教学和管理等全校事务、审议和决定教师人事、学部组织的设置及废除、预算、学生等诸多事项的方针,成为国立大学的最高决策机构。

二、外部治理

西方大学外部治理的演变,主要表现为政府权力与董事会权力的演变。

(1) 政府权力在演变中呈现出只具有监督的职能

在美国,政府在大学治理中的权力经历了从无到有且逐渐扩大的演变。美国独立后,各州政府通过公共税收创建公立的州立大学。但在独立之初,州立大学拥有完全独立于州政府的自主权。第二次世界大战结束后,随着高等教育的迅猛扩展,特别是公立大学的发展,联邦政府,尤其是州政府开始加强对高等教育的规划、协调与控制。在德国,国家对高校事无巨细地掌控走向去行政化。从2006年开始,各州政府相继宣布放弃对高校实施的业务监管,并把财政、人事和组织的决策责任及大量的权限移交给高校。在英国,遵循大学是学者的社团,注重学术和创造性的本质,政府几乎不能对大学产生其他影响。在日本,在国立大学设立有由文部科学大臣任命的监事,代表政府定期与校长和主要组织的董事交换情报,或直接出席会议,监督和检查大学业务和管理状况。

(2) 董事会权力在演变中呈现出不断强化的演化规律

在美国,董事会的权力经历了从独享到共享的发展历程。美国高校适应北美殖民地的特定境遇,借鉴法人治理的独特理念,从一开始就建构了与传统欧洲大学不同的、由校外人士控制的董事会制度。在殖民地学院中,学院的最终权力归属于董事会,而董事会成员大多来自于校外人士总督、副总督、议会的助理和牧师。南北战争后,工商业者逐渐在董事会中占据越来越多的席位,同时,大学校友也开始在董事会中扮演重要角色。此时,董事会依然是大学的最高权力机构。第二次世界大战结束后,董事会成员加入了学生,同时开始向全州性或全系统性的董事会发展。与美国高校不同,由于德国高校普遍具有公法人地位,高校因而不设董事会。来自校外人士的高校委员会的组成类似于高校参议委员会,作为高校与社会的桥梁,以公民代言人的身份对由税收建设并供养的高校实施监督。较之高校参议委员会,由学校所在地区的利益集团代表所组成的高校委员会不仅是一个参议机构,还是一个表决与决策机构。在英国,董事会或理事会由学术人员代表、毕业生代表、地方学校领导和其他大学、地方当局提名的人员及教育组织、宗教团体、专业团体的代表组成,是形式上大学的最高权力



机构,但其权威是礼节性的,职能是选举校长,有时也选举副校长。在日本,理事由校内及校外人士组成。在中期目标、预算及决算、重要组织的设置及废除等特定事项上具有决策权力。

4.3.3 大学治理结构的发展趋势

一、大学治理呈现出共同治理的发展趋势

大学共同治理主要是内部治理与外部治理的统一,即由内部的校长、教授与外部的政府、董事会共同组成一个相互作用的整体,这是大学治理的总体发展趋势。在美国,校长的权力由代理人演变成拥有独立的行政事务权力的管理者;教授的权力经历了从无到有,从学术权力扩大到行政事务管理;政府在大学治理中的权力从无到有且逐渐扩大;董事会的权力经历了从独享到共享,至第二次世界大战结束,确立了美国大学的共同治理结构。至今,美国大学共同治理面临的问题是如何根据时代发展和社会需求变化,主动协调校长、教授、董事会和政府四者的权力关系。

二、大学教授权力呈现不断增长的发展趋势

西方大学的教授在大学治理中拥有主导权,并呈现不断加强的发展趋势。在美国,教授的权力经历了从无到有、从学术权力扩大到行政事务管理的发展历程。尽管在20世纪八九十年代,由于大量聘用兼职教师及人们对大学教师的终身教职的质疑,大学教授的权力受到削弱。但是,大学教授的学术权力地位始终没有动摇。在德国,教授在作为高校最高权力机构的校务委员会中占有绝对优势,在大学治理的内部结构中占有主导地位。在英国,遵循大学是学者的社团,注重学术和创造性的本质,教授在大学治理中发挥主导作用。在日本,由教授占多数的教育研究评议会审议中期计划、中期目标、教师人事、学生等事项中有关大学教育研究方面的事项,学部教授会拥有教师人事及学部长选考的权限和选举校长的权限。

三、政府的权力始终受到制约的发展趋势

西方大学的政府在大学治理中普遍仅有监督的权限,不直接参与大学内部事务的管理。在美国,尽管随着公立大学的发展,政府的权力一度有扩大之势,但在大学共同治理结构中,董事会、校长和教授始终处于主导主体的地位。州政府或联邦政府对公立大学的权力主要在于进行监督和规范。在德国,政府对大学的权力由事无巨细的管理走向让权,大学自治权得到发展。在英国,遵循大学是学者的社团,注重学术和创造性的本质,政府几乎不能对大学产生其他影响。在日本,代表政府的国立大学的监事仅拥有监督和检查的职能。

第 5 章

大学权力主体的划分及其效用函数分析

5.1 大学利益相关者的分类

本节主要是要厘清作为典型的利益相关者组织的大学,它究竟包括哪些利益相关者及各利益相关者有什么特征。只有明确了各利益相关者的特征,才能对其进行准确划分,也才能更好地分析其对大学的利益需求,从而安排大学的权力结构,以促进大学的持续和健康发展。

5.1.1 问题的提出

既然大学是利益相关者组织,那么大学有哪些利益相关者呢?罗索夫斯基在《美国校园文化——学生、教授、管理》一书中将大学的利益相关者分为四个层次:第一个层次即教师、行政主管和学生。“大学教师常常认为他们就是大学”,行政主管实际上控制着美国大学,而“大学是学校,如果没有学生,学术成就终归会枯萎”。因此,他们应该是,而且事实上就是学校最重要的利益相关者。第二个层次即董事、校友和捐赠者。“他们才是正式决定主要政策的人,他们出钱,因而非常关心‘他们’学校的声誉”。因此他们是学校重要的利益相关者。第三个层次即政府和议会。因为他们只是在特定条件下,比如在提供经费资助并制定规章制度和评审学术活动时才产生与大学之间的利害关系,因而是“部分拥有者”的利益相关者。第四个层次则是大学利益相关者中最边缘的一部分,即市民、社区、媒体,是次要层次的利益相关者。^[173]显然,对大学利益相关者的划分具有层次性,其层次结构是根据与大

[173] 王连森,王秀成.利益相关者视角下大学发展的境域转换[J].江苏高教.2006(06):22-24.



学的关系密切程度而划定的。

关于我国大学的利益相关者，不同的学者有不同的结论。胡先锋在《多元权力主体与大学组织均衡发展》一文中指出，大学的权力主体主要有：大学内部行政的权力主体，即行政部门和行政人员；教师；学生（包括其家长）；政府教育行政主管部门；社会，包括职业界、企业界、工会、雇主协会、新闻媒体，等等。^[174]胡赤弟在《高等教育中的利益相关者》一文中认为，大学的利益相关者主要有：大学的高级行政管理人员，指校长、院长、系主任等管理人员；大学教授；大学的出资者，包括政府、捐赠人、校友、工商界、银行及各种资助项目等；学生；政府。^[175]李福华在《利益相关者理论与大学管理体制创新》一文中认为大学的利益相关者主要有：教师；学生；管理人员；校友；财政拨款者；与学校有契约关系的当事人（如科研经费提供者、产学研合作者、贷款提供者等）；当地社区和社会公众。^[176]

由于目前学术界对利益相关者概念理解是不统一的，而将该理论运用于教育行业的就更少了，因此确定大学到底有哪些利益相关者，显然是一件非常复杂的事情，而且仅仅依靠理论文献和归纳总结是远远不够的。为此，本文采用专家调查法来确定。首先在文献研究和实地访谈的基础上宽泛地列出所有可能的大学利益相关者，然后约请了 20 位来自不同大学的从事高等教育领域研究的教授和高层管理者，请他们对这些利益相关者的重要性和相关性等做出评价。（访谈提纲及专家问卷见附录 1 和附录 2）在访谈中，有的认为教授（教师）、学生和政府是大学的利益相关者，有的认为教授（教师）、学生、政府和校长是大学的利益相关者，有的认为教授（教师）、学生、政府、大学校长及其他大学行政管理者也是大学的利益相关者。而也有极少数认为大学的兄弟院校和招聘单位也是大学的利益相关者。

在访谈的基础上，根据所提供的某一利益相关者的入选率是否在 50% 以上来确定是否将其作为备选项目，并将其列入正式的调查问卷之中。最后，被确认的大学的利益相关者主要有以下 10 类：以教授为代表的教师群体；学生；政府（对于公立学校来说，政府本身就是出资者）；以校长为代表的行政人员；校友；出资者（财政拨款者、捐赠者、工商界和银行等）；学生家长；媒体；社区；社会公众。而正式的调查问卷将主要围绕这 10 类大学的利益相关者展开。

[174] 胡先锋. 多元权力主体与大学组织均衡发展[J]. 黑龙江高教研究. 2005 (05): 16-18.

[175] 胡赤弟. 高等教育中的利益相关者分析[J]. 教育研究. 2005 (03): 38-46.

[176] 李福华. 利益相关者理论与大学管理体制创新[J]. 教育研究. 2007 (07): 36-39.



5.1.2 研究假设

大学的众多利益相关者与大学的相关程度,可以从利益相关者的主动性、利益相关者的重要性和利益相关者利益要求的紧急性三个维度来进行分层和分类,从而判定大学有哪些核心利益相关者。从主动性维度来看,在大学的利益相关者中,有的利益相关者会更加主动地与大学建立关系,同时也往往更加主动地承担着大学发展的风险,而相比之下,另外一些利益相关者则是比较被动地受到大学发展的影响,在承担风险方面也是被动的;从重要性维度来看,对于大学的生存和发展,不同的利益相关者的重要性是有差异的,有的利益相关者对于大学而言是绝对不可或缺的,而有的利益相关者则可能影响并不大;从紧急性维度来看,不同的利益相关者在某一特定的时期对大学利益要求的紧急性会存在差异,如有的利益相关者可能既不主动,也不重要,但是在某一状态下其利益要求十分紧急,必须很快得到大学的满足,否则就会影响到大学的健康发展。

基于这三个维度的分析,可以提出假设 5-1。

假设 5-1: 大学中的众多利益相关者在多个维度上具有特征差异。

大学中的众多利益相关者的确在多个维度上存在特征差异,但这并不意味着对这些利益相关者难以进行分类。因为即使存在差异,但可以从统计规律中找到一般性的特征。首先,大学中的教师和学生是大学之所以存在的直接参与者,任何一个大学都离不开教师与学生,所以他们与大学的关系必然是密切相关的;而大学的实际管理者是校长,校长肩负着出资人(国家)的委托,行使着代理人的职责,因此大学校长、出资人与大学发展的关系也是密不可分的;政府作为大学的教育主管单位,在大学发展中扮演的角色也十分重要,因为政府对于大学发展的影响除了体现在经济上,还体现在政策的制定上。基于如上分析,上述大学利益相关者都应该被视作大学的核心利益相关者。因此,可以提出假设 5-2。

假设 5-2: 在我国大学中,教师、学生、政府、校长和出资者是大学的核心利益相关者。

当然,如从利益相关者自身的特征和某些综合性指标来进行排序,某些利益相关者的重要性等特征排序会明显偏后,从而处于大学利益相关者的边缘地带。因此,可以提出假设 5-3。

假设 5-3: 在我国大学中,当前社区还很难被接受为大学的利益相关者。

5.1.3 研究方法

对大学利益相关者分类的实际调研主要通过问卷调查来完成(问卷见附录 2 和附录 3),



共回收有效问卷 400 余份。将利用 SPSS (Statistical Program for Social Sciences, 社会科学统计程序) 对有效调查问卷进行数据分析。SPSS 广泛应用于经济、工业、管理、心理和教育等许多领域。所用到的统计方法主要有 AHP 层次分析法、描述性统计 (Descriptive Statistics)、均值比较 (Compare Means) 的配对样本 T 检验 (Paired-Samples T Test) 法。

在研究第一层到第二层的关系时发现, 主动性、重要性和紧急性三个概念都比较抽象, 如果对一般人进行问卷调查, 他们很难给出一个比较准确的量度, 因此在这里采用“专家法”, 对在教育学、教育经济学及利益相关者有所研究的 20 个专家进行访谈, 结合专家对于这三个维度的打分, 得到一个较为满意的结果 (专家访谈提纲及问卷见附录)。

专家在设计的问卷上对这三个维度打分, 即作为大学的利益相关者, “重要性”、“紧急性”、“主动性”这三个特征的描述相对于大学利益相关者与大学的“利益相关性”的程度, 评分为 1~7 分, 其中 1 为非常相关, 7 为非常不相关, 因此专家的评分越小, 表示他认为该维度与研究目标越相关; 评分越大, 则越不相关。

表 5-1 利益相关者特征维度得分表

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
主动性	20	3	7	4.9	1.234
重要性	20	1	3	1.6	1.155
紧急性	20	1	6	3.6	1.520

为了更好地显示这三个特征的相关程度, 将其归一化到[0, 1]区间内, 得到各维度所占总目标的百分比, 这也为后面计算利益相关者综合得分做了准备。“重要性”、“紧急性”、“主动性”三者的比例分别为 46.1%, 31.6%和 22.3%, 如表 5-1 及图 5-1 所示。

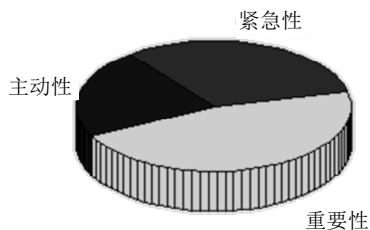


图 5-1 利益相关者特征维度得分饼图



5.1.4 研究数据及结论

第一，从主动性的维度对大学利益相关者进行评分并排序。

在“大学利益相关者·问卷调查”（见附录3）中首先要求问卷填写者结合本校和本人所了解的实际情况，对给出的十类利益相关者与大学建立关系的主动性程度按照从“非常主动”到“非常被动”进行排序。将排序转化为1~7的数值型数据以后，利用SPSS16进行描述性统计，结果如表5-2所示，其中， $Zd_1 \sim Zd_{10}$ 分别表示教师、学生、政府、校长、校友、出资者、家长、媒体、社区、公众的主动性。

表 5-2 大学利益相关者在主动性维度上评分的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
教师主动性	408	1	7	1.99	1.320
学生主动性	408	1	7	2.61	1.888
政府主动性	408	1	6	2.66	1.234
校长主动性	408	1	6	1.81	1.155
校友主动性	408	1	7	3.73	1.520
出资者主动性	408	1	6	2.82	1.319
家长主动性	408	1	7	3.28	1.855
媒体主动性	408	1	7	4.23	1.820
社区主动性	408	1	7	5.04	1.888
公众主动性	408	2	7	4.92	1.574
Valid N (listwise)	408				

根据问卷的设计，被调查者对大学各个利益相关者的主动性维度的评分为1~7分，其中1分表示最主动，7分则是最不主动，因此被调查者对某一利益相关者的主动性评分越小，则表示他认为该利益相关者越主动。以下类似。对于大学利益相关者主动性维度的评分差值配对样本T检验结果如表5-3所示。为便于分析，数值用科学计数法表示，下同。



表 5-3 大学利益相关者主动性维度评分均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df （自由度）	Sig. （2t-ailed） （双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std.Deviation （标准差）	Std. Err or Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	Zd ₂ - Zd ₇	-6.80E-01	2.50E+00	1.24E-01	-9.20E-01	-4.30E-01	-5.47E+00	-6.80E-01	2.50E+00
2	Zd ₂ - Zd ₈	-1.63E+00	2.56E+00	1.27E-01	-1.88E+00	-1.38E+00	-1.28E+01	-1.63E+00	2.56E+00
3	Zd ₂ - Zd ₉	-2.44E+00	2.59E+00	1.28E-01	-2.69E+00	-2.19E+00	-1.90E+01	-2.44E+00	2.59E+00
4	Zd ₂ - Zd ₁₀	-2.32E+00	2.41E+00	1.19E-01	-2.55E+00	-2.08E+00	-1.94E+01	-2.32E+00	2.41E+00
5	Zd ₃ - Zd ₄	8.50E-01	1.56E+00	7.70E-02	7.00E-01	1.00E+00	1.10E+01	8.50E-01	1.56E+00
6	Zd ₃ - Zd ₅	-1.07E+00	1.94E+00	9.60E-02	-1.26E+00	-8.80E-01	-1.12E+01	-1.07E+00	1.94E+00
7	Zd ₃ - Zd ₆	-1.60E-01	1.75E+00	8.70E-02	-3.30E-01	1.00E-02	-1.84E+00	-1.60E-01	1.75E+00
8	Zd ₃ - Zd ₇	-6.20E-01	2.20E+00	1.09E-01	-8.40E-01	-4.10E-01	-5.73E+00	-6.20E-01	2.20E+00
9	Zd ₃ - Zd ₈	-1.57E+00	2.20E+00	1.09E-01	-1.79E+00	-1.36E+00	-1.45E+01	-1.57E+00	2.20E+00
10	Zd ₃ - Zd ₉	-2.38E+00	2.23E+00	1.10E-01	-2.60E+00	-2.17E+00	-2.16E+01	-2.38E+00	2.23E+00
11	Zd ₃ - Zd ₁₀	-2.26E+00	1.98E+00	9.80E-02	-2.46E+00	-2.07E+00	-2.31E+01	-2.26E+00	1.98E+00
12	Zd ₄ - Zd ₅	-1.92E+00	1.90E+00	9.40E-02	-2.11E+00	-1.74E+00	-2.05E+01	-1.92E+00	1.90E+00
13	Zd ₄ - Zd ₆	-1.01E+00	1.72E+00	8.50E-02	-1.18E+00	-8.40E-01	-1.19E+01	-1.01E+00	1.72E+00
14	Zd ₄ - Zd ₇	-1.47E+00	2.19E+00	1.09E-01	-1.69E+00	-1.26E+00	-1.36E+01	-1.47E+00	2.19E+00
15	Zd ₄ - Zd ₈	-2.42E+00	2.16E+00	1.07E-01	-2.63E+00	-2.21E+00	-2.27E+01	-2.42E+00	2.16E+00
16	Zd ₄ - Zd ₉	-3.24E+00	2.24E+00	1.11E-01	-3.45E+00	-3.02E+00	-2.92E+01	-3.24E+00	2.24E+00
17	Zd ₄ - Zd ₁₀	-3.12E+00	1.97E+00	9.70E-02	-3.31E+00	-2.92E+00	-3.20E+01	-3.12E+00	1.97E+00
18	Zd ₅ - Zd ₆	9.10E-01	1.75E+00	8.70E-02	7.40E-01	1.08E+00	1.06E+01	9.10E-01	1.75E+00
19	Zd ₅ - Zd ₇	4.50E-01	1.49E+00	7.40E-02	3.10E-01	6.00E-01	6.10E+00	4.50E-01	1.49E+00
20	Zd ₅ - Zd ₈	-5.00E-01	1.95E+00	9.60E-02	-6.90E-01	-3.10E-01	-5.19E+00	-5.00E-01	1.95E+00
21	Zd ₅ - Zd ₉	-1.31E+00	1.92E+00	9.50E-02	-1.50E+00	-1.12E+00	-1.38E+01	-1.31E+00	1.92E+00
22	Zd ₅ - Zd ₁₀	-1.19E+00	1.58E+00	7.80E-02	-1.35E+00	-1.04E+00	-1.52E+01	-1.19E+00	1.58E+00



续表

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2t-ailed) (双尾检 验概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Err or Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
23	Zd ₆ - Zd ₇	-4.60E-01	2.40E+00	1.19E-01	-7.00E-01	-2.30E-01	-3.90E+00	-4.60E-01	2.40E+00
24	Zd ₆ - Zd ₈	-1.41E+00	2.37E+00	1.17E-01	-1.64E+00	-1.18E+00	-1.21E+01	-1.41E+00	2.37E+00
25	Zd ₆ - Zd ₉	-2.23E+00	2.39E+00	1.18E-01	-2.46E+00	-1.99E+00	-1.88E+01	-2.23E+00	2.39E+00
26	Zd ₆ - Zd ₁₀	-2.11E+00	2.01E+00	9.90E-02	-2.30E+00	-1.91E+00	-2.12E+01	-2.11E+00	2.01E+00
27	Zd ₇ - Zd ₈	-9.50E-01	2.41E+00	1.19E-01	-1.19E+00	-7.20E-01	-7.98E+00	-9.50E-01	2.41E+00
28	Zd ₇ - Zd ₉	-1.76E+00	2.10E+00	1.04E-01	-1.97E+00	-1.56E+00	-1.70E+01	-1.76E+00	2.10E+00
29	Zd ₇ - Zd ₁₀	-1.64E+00	1.86E+00	9.20E-02	-1.82E+00	-1.46E+00	-1.79E+01	-1.64E+00	1.86E+00
30	Zd ₈ - Zd ₉	-8.10E-01	1.92E+00	9.50E-02	-1.00E+00	-6.20E-01	-8.52E+00	-8.10E-01	1.92E+00
31	Zd ₈ - Zd ₁₀	-6.90E-01	1.47E+00	7.30E-02	-8.30E-01	-5.50E-01	-9.48E+00	-6.90E-01	1.47E+00
32	Zd ₉ - Zd ₁₀	1.20E-01	1.19E+00	5.90E-02	0.00E+00	2.40E-01	2.03E+00	1.20E-01	1.19E+00
33	Zd ₁ - Zd ₂	-6.10E-01	1.47E+00	7.30E-02	-7.60E-01	-4.70E-01	-8.43E+00	-6.10E-01	1.47E+00
34	Zd ₁ - Zd ₃	-6.70E-01	1.66E+00	8.20E-02	-8.30E-01	-5.00E-01	-8.10E+00	-6.70E-01	1.66E+00
35	Zd ₁ - Zd ₄	1.80E-01	1.83E+00	9.00E-02	1.00E-02	3.60E-01	2.03E+00	1.80E-01	1.83E+00
36	Zd ₁ - Zd ₅	-1.74E+00	1.97E+00	9.80E-02	-1.93E+00	-1.55E+00	-1.78E+01	-1.74E+00	1.97E+00
37	Zd ₁ - Zd ₆	-8.30E-01	1.87E+00	9.30E-02	-1.01E+00	-6.40E-01	-8.92E+00	-8.30E-01	1.87E+00
38	Zd ₁ - Zd ₇	-1.29E+00	2.19E+00	1.08E-01	-1.50E+00	-1.08E+00	-1.19E+01	-1.29E+00	2.19E+00
39	Zd ₁ - Zd ₈	-2.24E+00	2.19E+00	1.08E-01	-2.45E+00	-2.03E+00	-2.07E+01	-2.24E+00	2.19E+00
40	Zd ₁ - Zd ₉	-3.05E+00	2.27E+00	1.13E-01	-3.27E+00	-2.83E+00	-2.71E+01	-3.05E+00	2.27E+00
41	Zd ₁ - Zd ₁₀	-2.93E+00	2.03E+00	1.00E-01	-3.13E+00	-2.73E+00	-2.92E+01	-2.93E+00	2.03E+00
42	Zd ₂ - Zd ₃	-5.00E-02	2.37E+00	1.17E-01	-2.80E-01	1.80E-01	-4.59E-01	-5.00E-02	2.37E+00
43	Zd ₂ - Zd ₄	8.00E-01	2.40E+00	1.19E-01	5.60E-01	1.03E+00	6.71E+00	8.00E-01	2.40E+00
44	Zd ₂ - Zd ₅	-1.13E+00	2.33E+00	1.15E-01	-1.35E+00	-9.00E-01	-9.77E+00	-1.13E+00	2.33E+00
45	Zd ₂ - Zd ₆	-2.10E-01	2.34E+00	1.16E-01	-4.40E-01	1.00E-02	-1.84E+00	-2.10E-01	2.34E+00



注：在 SPSS 的配对样本 T 检验中，P 值一般取 0.05 和 0.01，也就是置信区间的置信度可以设置为 95%和 99%，本书的置信度设置为 95%，p 值取 0.05 作为判断标准。下同。

显然不能简单地根据表 5-3 中均值大小的排列来判断某一个利益相关者就一定比另一个利益相关者更主动，因为这没有统计意义。^[177]只有通过把所得到的统计检定值与一些随机变量的概率分布（Probability Distribution）进行比较，才能知道要得到目前的结果的概率。若经过比较后发现出现相应结果的概率很小，即只是在机会很少、很罕有的情况下才出现，才能得出结论说明不是巧合，是具有统计意义的，也就是统计学中的“能够拒绝虚无假设（Null Hypothesis, H_0 ）”。相反，当比较后发现出现相应结果的概率很高，并非很罕见，则不能下定论。因此，在本书采用的方法是“配对样本 T 检验”（Paired-samples T Test），配对样本 T 检验需要检验配对变量均值之间的差异是否显著，步骤如下。

一般地，设有 n 对相互独立的样本： $(X_1, Y_1), (X_2, Y_2), \dots, (X_n, Y_n)$ 。

令差值 $D_i = X_i - Y_i (i=1, 2, \dots, n)$ ，则相互 D_1, D_2, \dots, D_n 独立，且服从同一分布，假设 $D_i \sim N(\mu, \sigma^2)$ 。

(1) 提出两个相互对立的假设

$$H_0: \mu = 0, \quad H_1: \mu \neq 0$$

(2) 选择检验统计量

在零假设成立的条件下，差值的总体均值为零。配对样本 T 检验使用的 t 统计量为：

$$t = \frac{\bar{D} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

其中，均值 $\bar{D} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n D_i$ ，标准差 $S = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (D_i - \bar{D})^2}$ 。且当 $\mu=0$ 时， t 统计量服从自由度为 $n-1$ 的 t 分布。

(3) 计算检验统计量的测量值及其发生的 p 值

在零假设成立的条件下，将测量值 $d_i = x_i - y_i (i=1, 2, \dots, n)$ 代入 t 统计量，得到检验统计量的测量值，再根据 t 分布的分布函数计算出概率 p 值。

[177] 马庆国. 管理统计——数据获取、统计原理、SPSS 工具与应用研究[M]. 北京：科学出版社，2002.



(4) 根据给定的显著水平, 推断结果

当 p 值小于显著水平时, 则拒绝零假设, 认为配对变量均值之间存在显著差异; 反之, 认为配对变量均值之间无显著差异。

基于以上配对样本 T 检验的原理, 对表 5-2 做进一步的统计检验, 判断上述每两个变量均值之差与 0 是否具有显著性差异 (SPSS11.5 软件默认的原假设 H_0 是“这一差值与 0 没有差异”)。统计结果如表 5-3 所示。

表 5-3 依次提供了 10 类利益相关者的主动性中, 任意两个组成一组, 其评分样本差的平均数、标准差、标准误、置信区间、 t 值、自由度及双尾检验的显著性水平。以第一组为例, 从表中可以看到, 第一组中学生的主动性评分与家长的主动性评分相比的结果表明: 二者平均值的差异为 -0.68, 标准差为 2.497, 标准误为 0.124; 两者平均数差异的 95% 的置信区间为 $(-0.92, -0.43)$, 这一区间不包含 0 在内, 这就说明两者均值的差异显著; 两样本差异性检验 t 统计量的值为 -5.473, 自由度 407, 对应 $P=0.000<0.05$, 同样说明学生和家長在 0.05 (5%) 的显著性水平下的主动性差异显著。上述数据结论的含义是, “‘学生和家長在主动性维度上的均值差异有显著性差异’的这一结论犯错误的概率小于 5%”。亦即学生和家長在主动性维度上的评分均值差异有显著性差异, 这就说明, 学生在主动性维度上的评分均值的确要小于家長在主动性维度上的评分均值。

同理, 从表 5-2 中可以看出, 在主动性维度的评分上, 政府与出资者、学生与政府和學生与出资者评分的均值是不同的, 但是从表 5-3 中可以看出这种均值的差异与 0 没有统计意义上的显著性差别, 也就是说, 除了政府与出资者、学生与政府和學生与出资者在主动性维度上的评分均值差异没有统计意义, 其他利益相关者的评价都具有显著的或非常显著的统计意义。

结合表 5-2 和表 5-3 的结果, 得到在主动性维度上的排序为:

校长 (1.81) > 教师 (1.99) > [学生、政府、出资者 (平均为 2.70)] > 家長 (3.28) > 校友 (3.73) > 媒体 (4.23) > 公众 (4.92) > 社区 (5.04)

第二, 从重要性的维度对大学的利益相关者进行评分并排序。

按照同样的方法, 可以根据十类利益相关者在重要性维度上的评分进行排序, 描述性统计结果如表 5-4 所示。其中, $Zy_1 \sim Zy_{10}$ 分别表示教师、学生、政府、校长、校友、出资者、家長、媒体、社区、公众的重要性。



表 5-4 大学利益相关者在重要性维度上评分的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std.Deviation (标准差)
教师重要性	408	1	5	1.42	.826
学生重要性	408	1	4	2.00	.999
政府重要性	408	1	6	1.88	.829
校长重要性	408	1	7	2.49	1.372
校友重要性	407	1	6	3.44	1.358
出资者重要性	408	1	4	2.56	1.116
家长重要性	408	1	7	3.61	1.622
媒体重要性	362	1	7	3.83	1.522
社区重要性	364	1	7	3.95	1.488
公众重要性	383	1	7	4.25	1.638
Valid N (listwise)	362				

对于大学利益相关者重要性维度的评分差值配对样本 T 检验结果如表 5-5 所示。

表 5-5 大学利益相关者重要性维度评分均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验 概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
1	Zy ₁ - Zy ₂	-5.80E-01	9.11E-01	4.50E-02	-6.60E-01	-4.90E-01	-1.28E+01	4.07E+02	0.00E+00
2	Zy ₁ - Zy ₃	-4.50E-01	8.60E-01	4.30E-02	-5.40E-01	-3.70E-01	-1.06E+01	4.07E+02	0.00E+00
3	Zy ₁ - Zy ₄	-1.07E+00	1.09E+00	5.40E-02	-1.17E+00	-9.60E-01	-1.98E+01	4.07E+02	0.00E+00
4	Zy ₁ - Zy ₅	-2.02E+00	1.32E+00	6.50E-02	-2.15E+00	-1.89E+00	-3.08E+01	4.06E+02	0.00E+00
5	Zy ₁ - Zy ₆	-1.14E+00	1.14E+00	5.60E-02	-1.25E+00	-1.03E+00	-2.02E+01	4.07E+02	0.00E+00
6	Zy ₁ - Zy ₇	-2.18E+00	1.50E+00	7.40E-02	-2.33E+00	-2.04E+00	-2.94E+01	4.07E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
7	Zy ₁ - Zy ₈	-2.36E+00	1.96E+00	1.03E-01	-2.56E+00	-2.16E+00	-2.30E+01	3.61E+02	0.00E+00
8	Zy ₁ - Zy ₉	-2.48E+00	1.95E+00	1.02E-01	-2.68E+00	-2.27E+00	-2.43E+01	3.63E+02	0.00E+00
9	Zy ₁ -Zy ₁₀	-2.80E+00	1.71E+00	8.70E-02	-2.97E+00	-2.62E+00	-3.20E+01	3.82E+02	0.00E+00
10	Zy ₂ - Zy ₃	1.20E-01	1.11E+00	5.50E-02	1.00E-02	2.30E-01	2.24E+00	4.07E+02	2.60E-02
11	Zy ₂ - Zy ₄	-4.90E-01	1.17E+00	5.80E-02	-6.10E-01	-3.80E-01	-8.50E+00	4.07E+02	0.00E+00
12	Zy ₂ - Zy ₅	-1.44E+00	1.16E+00	5.70E-02	-1.55E+00	-1.32E+00	-2.51E+01	4.06E+02	0.00E+00
13	Zy ₂ - Zy ₆	-5.60E-01	9.94E-01	4.90E-02	-6.60E-01	-4.60E-01	-1.14E+01	4.07E+02	0.00E+00
14	Zy ₂ - Zy ₇	-1.61E+00	1.61E+00	7.90E-02	-1.76E+00	-1.45E+00	-2.02E+01	4.07E+02	0.00E+00
15	Zy ₂ - Zy ₈	-1.82E+00	1.91E+00	1.00E-01	-2.02E+00	-1.62E+00	-1.81E+01	3.61E+02	0.00E+00
16	Zy ₂ - Zy ₉	-1.93E+00	2.05E+00	1.07E-01	-2.15E+00	-1.72E+00	-1.80E+01	3.63E+02	0.00E+00
17	Zy ₂ - Zy ₁₀	-2.18E+00	1.94E+00	9.90E-02	-2.38E+00	-1.99E+00	-2.20E+01	3.82E+02	0.00E+00
18	Zy ₃ - Zy ₄	-6.20E-01	1.41E+00	7.00E-02	-7.50E-01	-4.80E-01	-8.84E+00	4.07E+02	0.00E+00
19	Zy ₃ - Zy ₅	-1.56E+00	1.40E+00	6.90E-02	-1.70E+00	-1.42E+00	-2.25E+01	4.06E+02	0.00E+00
20	Zy ₃ - Zy ₆	-6.80E-01	1.18E+00	5.90E-02	-8.00E-01	-5.70E-01	-1.17E+01	4.07E+02	0.00E+00
21	Zy ₃ - Zy ₇	-1.73E+00	1.82E+00	9.00E-02	-1.91E+00	-1.55E+00	-1.92E+01	4.07E+02	0.00E+00
22	Zy ₃ - Zy ₈	-1.85E+00	1.94E+00	1.02E-01	-2.05E+00	-1.65E+00	-1.82E+01	3.61E+02	0.00E+00
23	Zy ₃ - Zy ₉	-1.97E+00	1.55E+00	8.10E-02	-2.13E+00	-1.81E+00	-2.43E+01	3.63E+02	0.00E+00
24	Zy ₃ - Zy ₁₀	-2.32E+00	1.66E+00	8.50E-02	-2.49E+00	-2.15E+00	-2.73E+01	3.82E+02	0.00E+00
25	Zy ₄ - Zy ₅	-9.50E-01	1.30E+00	6.50E-02	-1.07E+00	-8.20E-01	-1.47E+01	4.06E+02	0.00E+00
26	Zy ₄ - Zy ₆	-7.00E-02	1.58E+00	7.80E-02	-2.20E-01	8.00E-02	-8.79E-01	4.07E+02	3.80E-01
27	Zy ₄ - Zy ₇	-1.12E+00	1.27E+00	6.30E-02	-1.24E+00	-9.90E-01	-1.77E+01	4.07E+02	0.00E+00
28	Zy ₄ - Zy ₈	-1.43E+00	2.02E+00	1.06E-01	-1.64E+00	-1.22E+00	-1.35E+01	3.61E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
29	Zy ₄ - Zy ₉	-1.55E+00	2.26E+00	1.19E-01	-1.78E+00	-1.32E+00	-1.31E+01	3.63E+02	0.00E+00
30	Zy ₄ -Zy ₁₀	-1.72E+00	1.85E+00	9.50E-02	-1.91E+00	-1.53E+00	-1.82E+01	3.82E+02	0.00E+00
31	Zy ₅ -Zy ₆	8.70E-01	1.25E+00	6.20E-02	7.50E-01	1.00E+00	1.41E+01	4.06E+02	0.00E+00
32	Zy ₅ - Zy ₇	-1.70E-01	1.72E+00	8.50E-02	-3.40E-01	-1.00E-02	-2.05E+00	4.06E+02	4.10E-02
33	Zy ₅ - Zy ₈	-3.60E-01	1.98E+00	1.04E-01	-5.60E-01	-1.50E-01	-3.43E+00	3.61E+02	1.00E-03
34	Zy ₅ - Zy ₉	-4.70E-01	2.04E+00	1.07E-01	-6.80E-01	-2.60E-01	-4.39E+00	3.63E+02	0.00E+00
35	Zy ₅ -Zy ₁₀	-7.00E-01	1.96E+00	1.00E-01	-9.00E-01	-5.00E-01	-6.98E+00	3.82E+02	0.00E+00
36	Zy ₆ - Zy ₇	-1.05E+00	1.94E+00	9.60E-02	-1.24E+00	-8.60E-01	-1.09E+01	4.07E+02	0.00E+00
37	Zy ₆ - Zy ₈	-1.21E+00	1.82E+00	9.60E-02	-1.40E+00	-1.02E+00	-1.26E+01	3.61E+02	0.00E+00
38	Zy ₆ - Zy ₉	-1.32E+00	1.85E+00	9.70E-02	-1.51E+00	-1.13E+00	-1.36E+01	3.63E+02	0.00E+00
39	Zy ₆ -Zy ₁₀	-1.60E+00	2.01E+00	1.03E-01	-1.80E+00	-1.40E+00	-1.56E+01	3.82E+02	0.00E+00
40	Zy ₇ - Zy ₈	-4.70E-01	2.12E+00	1.11E-01	-6.90E-01	-2.50E-01	-4.25E+00	3.61E+02	0.00E+00
41	Zy ₇ - Zy ₉	-5.80E-01	2.19E+00	1.15E-01	-8.00E-01	-3.50E-01	-5.03E+00	3.63E+02	0.00E+00
42	Zy ₇ -Zy ₁₀	-7.50E-01	1.93E+00	9.90E-02	-9.40E-01	-5.50E-01	-7.57E+00	3.82E+02	0.00E+00
43	Zy ₈ - Zy ₉	-1.10E-01	1.64E+00	8.60E-02	-2.80E-01	6.00E-02	-1.28E+00	3.61E+02	2.01E-01
44	Zy ₈ -Zy ₁₀	-2.70E-01	2.00E+00	1.05E-01	-4.80E-01	-7.00E-02	-2.60E+00	3.61E+02	1.00E-02
45	Zy ₉ -Zy ₁₀	-1.60E-01	1.30E+00	6.80E-02	-3.00E-01	-3.00E-02	-2.38E+00	3.62E+02	1.80E-02

结论：从表 5-4 可以看出，在重要性维度上，媒体与社区的评分的均值是不相同的，但是从表 5-5 可以看出，这种均值的差异与 0 没有统计意义上的显著性差别，也就是说，除了媒体与社区在重要性维度上的评分均值差异没有统计意义，其他利益相关者的评分比较结果都具有显著的或非常显著的统计意义。

同样可以得到在重要性维度上利益相关者的排序为：



教师 (1.42) > 政府 (1.88) > 学生 (2.00) > 校长 (2.49) > 出资者 (2.56) > 校友 (3.44) > 家长 (3.61) > [媒体、社区 (平均为 3.69)] > 公众 (4.25)

第三，从紧急性的维度对大学利益相关者进行评分并排序。

按照同样的方法，可以根据十类利益相关者在紧急性维度上的评分进行排序，结果如表 5-6 所示。其中，J₁ ~ J₁₀ 分别表示教师、学生、政府、校长、校友、出资者、家长、媒体、社区、公众的紧急性。

表 5-6 大学利益相关者在紧急性维度上评分的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
教师紧急性	408	1	7	1.80	1.396
学生紧急性	408	1	7	2.60	1.383
政府紧急性	408	1	7	2.54	1.595
校长紧急性	408	1	7	2.43	1.464
校友紧急性	407	1	7	3.82	1.703
出资者紧急性	407	1	7	2.29	1.433
家长紧急性	408	1	7	3.86	1.404
媒体紧急性	344	1	7	3.78	1.532
社区紧急性	365	1	7	4.41	1.525
公众紧急性	385	1	7	4.04	1.924
Valid N (listwise)	343				

对于大学利益相关者紧急性维度的评分差值配对样本 T 检验结果如表 5-7 所示。

表 5-7 大学利益相关者紧急性维度评分均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	J ₁ - J ₂	-7.90E-01	9.54E-01	4.70E-02	-8.90E-01	-7.00E-01	-1.68E+01	4.07E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验 概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
2	J ₁ - J ₃	-7.40E-01	2.28E+00	1.13E-01	-9.60E-01	-5.20E-01	-6.57E+00	4.07E+02	0.00E+00
3	J ₁ - J ₄	-6.20E-01	2.24E+00	1.11E-01	-8.40E-01	-4.10E-01	-5.64E+00	4.07E+02	0.00E+00
4	J ₁ - J ₅	-2.02E+00	2.43E+00	1.20E-01	-2.26E+00	-1.78E+00	-1.68E+01	4.06E+02	0.00E+00
5	J ₁ - J ₆	-4.90E-01	1.86E+00	9.20E-02	-6.70E-01	-3.10E-01	-5.30E+00	4.06E+02	0.00E+00
6	J ₁ - J ₇	-2.06E+00	2.15E+00	1.06E-01	-2.27E+00	-1.85E+00	-1.93E+01	4.07E+02	0.00E+00
7	J ₁ - J ₈	-1.85E+00	2.58E+00	1.39E-01	-2.12E+00	-1.57E+00	-1.32E+01	3.43E+02	0.00E+00
8	J ₁ - J ₉	-2.52E+00	2.07E+00	1.08E-01	-2.73E+00	-2.30E+00	-2.32E+01	3.64E+02	0.00E+00
9	J ₁ - J ₁₀	-2.21E+00	2.66E+00	1.36E-01	-2.47E+00	-1.94E+00	-1.63E+01	3.84E+02	0.00E+00
10	J ₂ - J ₃	5.00E-02	2.54E+00	1.26E-01	-1.90E-01	3.00E-01	4.30E-01	4.07E+02	6.68E-01
11	J ₂ - J ₄	1.70E-01	2.21E+00	1.10E-01	-5.00E-02	3.80E-01	1.54E+00	4.07E+02	1.24E-01
12	J ₂ - J ₅	-1.22E+00	2.61E+00	1.29E-01	-1.48E+00	-9.70E-01	-9.44E+00	4.06E+02	0.00E+00
13	J ₂ - J ₆	3.00E-01	2.24E+00	1.11E-01	9.00E-02	5.20E-01	2.74E+00	4.06E+02	6.00E-03
14	J ₂ - J ₇	-1.26E+00	1.82E+00	9.00E-02	-1.44E+00	-1.09E+00	-1.40E+01	4.07E+02	0.00E+00
15	J ₂ - J ₈	-9.50E-01	2.50E+00	1.35E-01	-1.22E+00	-6.90E-01	-7.08E+00	3.43E+02	0.00E+00
16	J ₂ - J ₉	-1.68E+00	2.19E+00	1.15E-01	-1.91E+00	-1.45E+00	-1.46E+01	3.64E+02	0.00E+00
17	J ₂ - J ₁₀	-1.41E+00	2.92E+00	1.49E-01	-1.70E+00	-1.11E+00	-9.46E+00	3.84E+02	0.00E+00
18	J ₃ - J ₄	1.20E-01	1.67E+00	8.30E-02	-5.00E-02	2.80E-01	1.39E+00	4.07E+02	1.65E-01
19	J ₃ - J ₅	-1.28E+00	1.76E+00	8.70E-02	-1.45E+00	-1.10E+00	-1.47E+01	4.06E+02	0.00E+00
20	J ₃ - J ₆	2.50E-01	1.85E+00	9.20E-02	7.00E-02	4.30E-01	2.73E+00	4.06E+02	7.00E-03
21	J ₃ - J ₇	-1.32E+00	2.26E+00	1.12E-01	-1.54E+00	-1.10E+00	-1.18E+01	4.07E+02	0.00E+00
22	J ₃ - J ₈	-1.31E+00	1.41E+00	7.60E-02	-1.46E+00	-1.16E+00	-1.73E+01	3.43E+02	0.00E+00
23	J ₃ - J ₉	-1.90E+00	1.80E+00	9.40E-02	-2.09E+00	-1.72E+00	-2.02E+01	3.64E+02	0.00E+00
24	J ₃ - J ₁₀	-1.43E+00	1.80E+00	9.20E-02	-1.61E+00	-1.25E+00	-1.56E+01	3.84E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验 概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
25	J ₄ - J ₅	-1.39E+00	2.14E+00	1.06E-01	-1.60E+00	-1.18E+00	-1.31E+01	4.06E+02	0.00E+00
26	J ₄ - J ₆	1.40E-01	1.96E+00	9.70E-02	-6.00E-02	3.30E-01	1.39E+00	4.06E+02	1.65E-01
27	J ₄ - J ₇	-1.43E+00	1.84E+00	9.10E-02	-1.61E+00	-1.25E+00	-1.58E+01	4.07E+02	0.00E+00
28	J ₄ - J ₈	-1.56E+00	1.69E+00	9.10E-02	-1.74E+00	-1.38E+00	-1.71E+01	3.43E+02	0.00E+00
29	J ₄ - J ₉	-2.19E+00	2.16E+00	1.13E-01	-2.41E+00	-1.96E+00	-1.93E+01	3.64E+02	0.00E+00
30	J ₄ - J ₁₀	-1.59E+00	2.37E+00	1.21E-01	-1.83E+00	-1.36E+00	-1.32E+01	3.84E+02	0.00E+00
31	J ₅ - J ₆	1.53E+00	1.77E+00	8.80E-02	1.35E+00	1.70E+00	1.74E+01	4.05E+02	0.00E+00
32	J ₅ - J ₇	-4.00E-02	1.95E+00	9.70E-02	-2.30E-01	1.50E-01	-4.33E-01	4.06E+02	6.66E-01
33	J ₅ - J ₈	-4.00E-02	1.68E+00	9.00E-02	-2.20E-01	1.30E-01	-4.83E-01	3.43E+02	6.30E-01
34	J ₅ - J ₉	-7.10E-01	1.35E+00	7.10E-02	-8.50E-01	-5.70E-01	-1.00E+01	3.64E+02	0.00E+00
35	J ₅ - J ₁₀	-1.80E-01	1.41E+00	7.20E-02	-3.30E-01	-4.00E-02	-2.56E+00	3.84E+02	1.10E-02
36	J ₆ - J ₇	-1.57E+00	2.22E+00	1.10E-01	-1.79E+00	-1.36E+00	-1.43E+01	4.06E+02	0.00E+00
37	J ₆ - J ₈	-1.45E+00	2.18E+00	1.18E-01	-1.68E+00	-1.22E+00	-1.23E+01	3.42E+02	0.00E+00
38	J ₆ - J ₉	-2.08E+00	1.96E+00	1.03E-01	-2.28E+00	-1.87E+00	-2.02E+01	3.63E+02	0.00E+00
39	J ₆ - J ₁₀	-1.70E+00	1.95E+00	9.90E-02	-1.89E+00	-1.50E+00	-1.71E+01	3.83E+02	0.00E+00
40	J ₇ - J ₈	6.00E-02	1.68E+00	9.10E-02	-1.10E-01	2.40E-01	7.06E-01	3.43E+02	4.81E-01
41	J ₇ - J ₉	-7.00E-01	1.91E+00	1.00E-01	-9.00E-01	-5.10E-01	-7.05E+00	3.64E+02	0.00E+00
42	J ₇ - J ₁₀	-2.90E-01	2.28E+00	1.16E-01	-5.20E-01	-6.00E-02	-2.48E+00	3.84E+02	1.30E-02
43	J ₈ - J ₉	-6.40E-01	1.59E+00	8.60E-02	-8.10E-01	-4.70E-01	-7.46E+00	3.43E+02	0.00E+00
44	J ₈ - J ₁₀	-9.00E-02	1.69E+00	9.10E-02	-2.70E-01	9.00E-02	-1.02E+00	3.43E+02	3.07E-01
45	J ₉ - J ₁₀	5.10E-01	1.09E+00	5.70E-02	4.00E-01	6.30E-01	8.98E+00	3.63E+02	0.00E+00

结论：从表 5-6 可以看出，在紧急性维度上，学生与政府、学生与校长、政府与校长、校长与出资者、校友与家长、校友与媒体、家长与媒体和媒体与公众评分的均值都是不同的，但是从表 5-7 可以看出，这些均值的差异与 0 都没有统计意义上的显著性差别，也就是说，



除了这 8 组在紧急性维度上的评分均值差异没有统计意义，其他组的评分都具有显著的或非常显著的统计意义。

因此，同样可以得到，在紧急性维度上，大学的十类利益相关者的排序为：

教师（1.80）>[出资者、校长、政府、学生（平均为 2.46）]>[媒体、校友、家长（平均为 3.82）]>公众（4.04）>社区（4.41）

根据表 5-3 至表 5-8 的统计结果，可以很清楚地明确大学的十类利益相关者在主动性、重要性和紧急性三个维度的排序情况，将排序情况综合起来，并将排序所得的分数最大值 7 划分成三个分数段，分别是 1~3 分、3~5 分、5~7 分，然后根据大学的十类利益相关者在各个维度上的得分均值将其填入相应分数段的单元格中，即形成表 5-8。

表 5-8 十类利益相关者的三维分类结果

	[1, 3)	[3, 5)	[5, 7)
主动性	教师、学生、政府、校长、出资者	校友、家长、媒体、公众	社区
重要性	教师、学生、政府、校长、出资者	校友、家长、媒体、社区、公众	
紧急性	教师、学生、政府、校长、出资者	校友、家长、媒体	社区、公众

从表 5-8 中各个利益相关者在不同的分数段所处的位置，可以再对这十类利益相关者进行三个层次的分类，结果如下。

首先是核心利益相关者，即在表 5-8 中至少在两个维度上得分在 3 分以下的利益相关者，他们是大学不可或缺的群体，与大学的利害关系相当紧密，甚至可以直接左右大学的发展。从统计结果可以看到教师、学生、政府、校长、出资者五类利益相关者属于此类。

其次是重要利益相关者，即在表 5-8 中至少在两个维度上得分在 3 分以上 5 分以下的利益相关者，他们往往已经与大学形成了较为密切的关系，但这种关系并未很明显或很紧密。因此，一旦遇到其利益要求没有得到很好地满足或是受到损害的时候，他们可能就会从蛰伏状态跃升为活跃状态，而其反应可能会非常强烈，从而直接影响大学的发展。从统计结果可以看到这类利益相关者包括校友、家长、媒体、公众四类。

最后是边缘利益相关者，即在表 5-8 中至少在两个维度上得分在 5 分以上，这一类利益相关者往往被动地受到大学发展的影响，从大学的角度来看他们的重要性程度很低，而他们实现利益要求的紧迫性也不够强，所以和大学的利益关系处于边缘状态。在统计结果中显示这一利益相关者主要是社区。这也就部分地验证了前文的假设，即这十类利益相关者在主动



性、重要性和紧急性三个维度上表现出不同程度的特征差异,而且大部分的差异都十分显著,但也有一些差异并不显著。

第四,计算综合得分,进行进一步验证。

为了进一步地验证以上分类结果,并从总体上进行比较,可以基于前文对于利益相关者三个维度的分析,计算出一个利益相关者在主动性、重要性和紧急性三个维度上的综合得分,在此将之称为综合相关度。

设第 $i(i=1,2,\cdots,10)$ 个利益相关者的综合相关度为 PX_i , 该利益相关者在第 $j(j=1,2,3)$ 个维度上的得分为 V_{ij} , 第 $j(j=1,2,3)$ 个维度在总目标 T 中的得分为 C_j , 则 PX_i 的计算公式为:

$$PX_i = \sum_{j=1}^3 C_j V_{ij}$$

由此生成 10 个新的变量,其描述性统计结果如表 5-9 所示。其中, $P_1 \sim P_{10}$ 分别表示教师、学生、政府、校长、校友、出资者、家长、媒体、社区、公众这些利益相关者的综合相关度。

表 5-9 大学利益相关者综合相关度的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
教师综合	408	1.00	5.00	1.7394	.70480
学生综合	408	1.00	5.00	2.4003	.87828
政府综合	408	1.00	4.67	2.3595	.79472
校长综合	408	1.00	5.67	2.2426	.94812
校友综合	407	2.00	6.00	3.6618	1.05745
出资者综合	407	1.00	4.67	2.5545	1.07274
家长综合	408	1.00	6.33	3.5825	1.32501
媒体综合	343	2.00	6.33	3.7872	.96951
社区综合	364	2.33	7.00	4.4002	1.34116
公众综合	383	1.67	7.00	4.3655	1.38191
Valid N (listwise)	343				



虽然以上的统计结果表明，有部分统计数据是没有统计意义的，但是大多数均值差异比较的分析结果都是与现实生活中观察到的现象吻合的，是具有实际意义的。同样，需要对这 10 个新的变量进行配对样本 T 检验，以判断上述排序是否具有显著性统计意义。检验结果如表 5-10 所示。

表 5-10 大学利益相关者综合相关度均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
1	P ₁ - P ₂	-6.61E-01	6.62E-01	3.28E-02	-7.25E-01	-5.97E-01	-2.02E+01	4.07E+02	0.00E+00
2	P ₁ - P ₃	-6.20E-01	9.77E-01	4.84E-02	-7.15E-01	-5.25E-01	-1.28E+01	4.07E+02	0.00E+00
3	P ₁ - P ₄	-5.03E-01	1.21E+00	5.97E-02	-6.21E-01	-3.86E-01	-8.43E+00	4.07E+02	0.00E+00
4	P ₁ - P ₅	-1.92E+00	1.26E+00	6.26E-02	-2.05E+00	-1.80E+00	-3.07E+01	4.06E+02	0.00E+00
5	P ₁ - P ₆	-8.14E-01	1.24E+00	6.16E-02	-9.35E-01	-6.93E-01	-1.32E+01	4.06E+02	0.00E+00
6	P ₁ - P ₇	-1.84E+00	1.43E+00	7.07E-02	-1.98E+00	-1.70E+00	-2.61E+01	4.07E+02	0.00E+00
7	P ₁ - P ₈	-1.97E+00	1.16E+00	6.27E-02	-2.10E+00	-1.85E+00	-3.14E+01	3.42E+02	0.00E+00
8	P ₁ - P ₉	-2.61E+00	1.48E+00	7.76E-02	-2.77E+00	-2.46E+00	-3.37E+01	3.63E+02	0.00E+00
9	P ₁ - P ₁₀	-2.61E+00	1.51E+00	7.74E-02	-2.76E+00	-2.45E+00	-3.37E+01	3.82E+02	0.00E+00
10	P ₂ - P ₃	4.08E-02	1.22E+00	6.06E-02	-7.83E-02	1.60E-01	6.74E-01	4.07E+02	5.01E-01
11	P ₂ - P ₄	1.58E-01	1.23E+00	6.09E-02	3.80E-02	2.77E-01	2.59E+00	4.07E+02	1.00E-02
12	P ₂ - P ₅	-1.26E+00	1.32E+00	6.54E-02	-1.39E+00	-1.13E+00	-1.92E+01	4.06E+02	0.00E+00
13	P ₂ - P ₆	-1.52E-01	1.39E+00	6.90E-02	-2.87E-01	-1.58E-02	-2.20E+00	4.06E+02	2.90E-02
14	P ₂ - P ₇	-1.18E+00	1.38E+00	6.84E-02	-1.32E+00	-1.05E+00	-1.73E+01	4.07E+02	0.00E+00
15	P ₂ - P ₈	-1.28E+00	1.33E+00	7.20E-02	-1.43E+00	-1.14E+00	-1.78E+01	3.42E+02	0.00E+00
16	P ₂ - P ₉	-1.96E+00	1.63E+00	8.54E-02	-2.12E+00	-1.79E+00	-2.29E+01	3.63E+02	0.00E+00
17	P ₂ - P ₁₀	-1.93E+00	1.72E+00	8.81E-02	-2.11E+00	-1.76E+00	-2.20E+01	3.82E+02	0.00E+00
18	P ₃ - P ₄	1.17E-01	1.01E+00	4.98E-02	1.89E-02	2.15E-01	2.35E+00	4.07E+02	1.90E-02
19	P ₃ - P ₅	-1.30E+00	1.10E+00	5.47E-02	-1.41E+00	-1.19E+00	-2.37E+01	4.06E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df （自由度）	Sig. （2-tailed ）（双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
20	P ₃ - P ₆	-1.94E-01	1.13E+00	5.60E-02	-3.04E-01	-8.40E-02	-3.47E+00	4.06E+02	1.00E-03
21	P ₃ - P ₇	-1.22E+00	1.55E+00	7.69E-02	-1.37E+00	-1.07E+00	-1.59E+01	4.07E+02	0.00E+00
22	P ₃ - P ₈	-1.39E+00	1.17E+00	6.31E-02	-1.51E+00	-1.26E+00	-2.20E+01	3.42E+02	0.00E+00
23	P ₃ - P ₉	-2.01E+00	1.53E+00	8.00E-02	-2.17E+00	-1.86E+00	-2.52E+01	3.63E+02	0.00E+00
24	P ₃ - P ₁₀	-1.96E+00	1.37E+00	6.99E-02	-2.09E+00	-1.82E+00	-2.80E+01	3.82E+02	0.00E+00
25	P ₄ - P ₅	-1.42E+00	1.10E+00	5.45E-02	-1.53E+00	-1.31E+00	-2.61E+01	4.06E+02	0.00E+00
26	P ₄ - P ₆	-3.14E-01	1.35E+00	6.68E-02	-4.45E-01	-1.82E-01	-4.69E+00	4.06E+02	0.00E+00
27	P ₄ - P ₇	-1.34E+00	1.30E+00	6.43E-02	-1.47E+00	-1.21E+00	-2.08E+01	4.07E+02	0.00E+00
28	P ₄ - P ₈	-1.62E+00	1.24E+00	6.69E-02	-1.75E+00	-1.49E+00	-2.42E+01	3.42E+02	0.00E+00
29	P ₄ - P ₉	-2.26E+00	1.81E+00	9.48E-02	-2.45E+00	-2.08E+00	-2.39E+01	3.63E+02	0.00E+00
30	P ₄ - P ₁₀	-2.11E+00	1.62E+00	8.30E-02	-2.27E+00	-1.94E+00	-2.54E+01	3.82E+02	0.00E+00
31	P ₅ - P ₆	1.11E+00	1.23E+00	6.13E-02	9.85E-01	1.23E+00	1.80E+01	4.05E+02	0.00E+00
32	P ₅ - P ₇	7.45E-02	1.25E+00	6.21E-02	-4.75E-02	1.97E-01	1.20E+00	4.06E+02	2.31E-01
33	P ₅ - P ₈	-1.13E-01	1.00E+00	5.41E-02	-2.19E-01	-6.40E-03	-2.09E+00	3.42E+02	3.80E-02
34	P ₅ - P ₉	-7.95E-01	1.16E+00	6.06E-02	-9.14E-01	-6.76E-01	-1.31E+01	3.63E+02	0.00E+00
35	P ₅ - P ₁₀	-6.50E-01	1.08E+00	5.52E-02	-7.59E-01	-5.42E-01	-1.18E+01	3.82E+02	0.00E+00
36	P ₆ - P ₇	-1.03E+00	1.91E+00	9.48E-02	-1.22E+00	-8.46E-01	-1.09E+01	4.06E+02	0.00E+00
37	P ₆ - P ₈	-1.15E+00	1.43E+00	7.72E-02	-1.30E+00	-9.99E-01	-1.49E+01	3.42E+02	0.00E+00
38	P ₆ - P ₉	-1.81E+00	1.69E+00	8.86E-02	-1.98E+00	-1.63E+00	-2.04E+01	3.63E+02	0.00E+00
39	P ₆ - P ₁₀	-1.75E+00	1.60E+00	8.18E-02	-1.91E+00	-1.58E+00	-2.13E+01	3.82E+02	0.00E+00
40	P ₇ - P ₈	-2.08E-01	1.31E+00	7.09E-02	-3.47E-01	-6.85E-02	-2.93E+00	3.42E+02	4.00E-03
41	P ₇ - P ₉	-9.50E-01	1.71E+00	8.95E-02	-1.13E+00	-7.74E-01	-1.06E+01	3.63E+02	0.00E+00
42	P ₇ - P ₁₀	-8.45E-01	1.64E+00	8.36E-02	-1.01E+00	-6.81E-01	-1.01E+01	3.82E+02	0.00E+00



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df （自由度）	Sig. （2-tailed ）（双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
43	P ₈ - P ₉	-6.51E-01	1.21E+00	6.53E-02	-7.80E-01	-5.23E-01	-9.97E+00	3.42E+02	0.00E+00
44	P ₈ - P ₁₀	-4.92E-01	1.14E+00	6.14E-02	-6.12E-01	-3.71E-01	-8.01E+00	3.42E+02	0.00E+00
45	P ₉ - P ₁₀	1.49E-01	7.99E-01	4.20E-02	6.63E-02	2.31E-01	3.55E+00	3.62E+02	0.00E+00

结论：从表 5-9 可以看出，学生的综合相关度与政府的综合相关度的评分的均值是不同的，但是从表 5-10 又可以看出，它们均值的差异与 0 没有统计意义上的显著性差别，即学生综合相关度与政府综合相关度在均值差异上没有统计意义，而其他利益相关者都具有显著的或非常显著的统计意义。从这两个表的统计信息同样可以看到，作为大学的利益相关者，教师、学生、政府、校长、出资者可以归为一类，他们的综合相关度均值在统计意义上的 3 分以下，属于大学的核心利益相关者；而校友、家长、媒体、公众可以归为一类，他们综合相关度均值在统计意义上的 3 分以上 5 分以下，属于大学的重要利益相关者；而社区可以归为一类，其综合相关度均值在统计意义上的 5 分以上，属于大学的边缘利益相关者。这一结果完全印证了前文中对大学的利益相关者进行的核心、重要和边缘利益相关者的划分的结论，从而也就完全验证了假设 5-2 和假设 5-3，即教师、学生、政府、校长、出资者的确是大学不可或缺的核心利益相关者，而在我国大学中将社区作为需要考虑的利益相关者还显得很勉强。

5.2 基于利益相关者的大学权力主体的利益要求分析

基于利益相关者理论对于大学利益相关者的划分，可以在大学的核心利益相关者层面把大学权力分为三类：学术权力、行政权力和第三方权力。学术权力是由大学教授及其组成的各级各类学术组织、学术人员对大学学术事务行使的一种影响力和控制力，表现在对学术资源的掌控上；行政权力是以各级政府和以大学校长为代表的大学行政人员根据大学出资者（公立大学的出资者是国家）的委托，对大学行政事务和其职权范围内的学术事务所实施的一种影响力和控制力；而第三方权力则是在大学中除学术权力主体和行政权力主体以外的个人或组织对与其利益相关的、与大学的发展相联系的事务的一种影响力和控制力，包括了学生权力、出资者权力等。



从权力主体上分析,可以在前文所列出的十类利益相关者中,从核心利益相关者层面到边缘利益相关者层面,教授(教师)是学术权力的主体,行政权力的主体则包括政府、校长和大学的其他行政管理者,第三方权力的主体范围更加广阔,包括学生、校友、出资者、学生家长、媒体、社区和公众等。当然,关于学生是否属于大学的权力主体,以及学生究竟是属于学术权力还是第三方权力,尚存在一定的争议。基于当前我国现实情况考虑,由于其还没有真正成为大学的权力主体,故将其归为第三方权力主体。而出资者则可能有两种情况,当大学为公立学校时,出资者即政府,则出资者是行政权力的主体;当大学为非公立即民办学校时,出资者就是第三方权力的主体。

从利益相关者理论的视角出发,大学的各个权力主体也是对大学有着各自利益要求的各利益相关者。因此,大学权力主体的利益要求就是大学的各利益相关者的利益要求。

5.2.1 研究假设

关于大学权力主体的利益要求,本书将从文献研究出发,结合专家访谈和问卷调查,从现实的角度分析大学权力主体的利益要求。

李福华在《利益相关者理论与大学管理体制创新》(2007)一文中,将大学的利益相关者分为核心利益相关者、重要利益相关者、间接利益相关者和边缘利益相关者四个层次,并指出:“教师会因学校的发展而升值和获得荣耀,得到物质上和精神上的回报。学生是教育服务的对象和‘产品’,学校发展则意味着会有更高的人才培养质量、意味着学生文凭的升值、意味着学生好的就业前景和好的未来收益。管理人员是大学运行的组织者、协调和服务者,学校发展则意味着他们会有较高的收入和较高的社会地位,会受到人们的尊重与敬仰,会获得物质和精神上的满足。”“校友是学校已经输出了的‘产品’,但校友始终与母校有着深层次的联系。母校的发展意味着校友在不用支付额外费用的情况下文凭的‘含金量’会大幅度增加,可以成为母校发展的‘搭便车’者。由于大学教育的准公共产品性质,政府始终是大学教育经费的主要提供者。如果大学发展,则政府的财政拨款会发挥出更大的效益,扩大国家的人力资本积累,增强国家的竞争力。”“现代社会,大学已经融入了当地社区的生活,大学的影响已经扩散到社区生活的多个方面。大学的发展会给当地社区带来各种利益,包括经济的和非经济的利益。如大学发展可以拉动当地消费,可以通过大学研究成果转化和其他社会服务促进社区经济增长和社会发展,大学发展也可以扩大当地社区的社会影响,提高社区的知名度。社会公众作为纳税人与学校有着一定的经济上的联系,而且,大学的发展



会促进社会的发展和进步，进而保护和增加社会公众的利益。”^[178]

王连森和王秀成在《利益相关者视角下大学发展的境遇转换》一文中指出：我们可以从各类利益相关者对大学的期望和要求来分析他们各自的效用函数。大致说来，他们各自的期望是：校长——个人成就、自我价值实现；大学管理者——福利待遇、安全感、个人发展；教师——学术发展、自我实现、福利待遇；学生——学校环境、教学质量、当前就业和未来发展；中央政府——国家科技和教育进步、部门利益；地方政府——发展地方经济、科技和教育；社会公众——高等教育公平与公正、效益与效率；出资者——经济利益、精神回报；校友——荣誉、地位，等等。而国家富强、民族昌盛、科技进步、教育发展则是各类利益相关者的共同期望。大学应当尽最大可能满足这些来自利益相关者的“共同期望”及“各自期望”，^[179]从而满足广泛的社会要求。当然，如果要同时满足所有权力主体或所有利益相关者的利益要求和期望并使其达到最大值，对于大学来说是不现实的，大学只能基于现实，统筹兼顾，处理好各个利益相关者之间、长远利益与短期利益、全局利益和局部利益之间的关系，在诸多利益主体之间寻求利益要求满足的动态平衡，努力达到一个理想的“帕累托最优”状态。

通过借鉴相关度文献资料，先宽泛地列出每一类利益相关者的利益要求，然后运用专家访谈法访问 20 位来自大学的从事高等教育等方面研究的教授和高层管理者，以通过率超过 50%作为标准初步确认各个利益相关者的要求，然后分别以问卷的形式对教师、学生、管理人员等各个利益相关者进行调查。（“大学利益相关者·问卷调查”见附录 3）而在统计时，则会根据与各类利益相关者相匹配的权力主体的利益需求的分值设置相应的权重，使统计更加合理。例如，在对问卷进行统计时，如果答题者是教师，则在该问卷中的第二部分统计时会对教师的利益需求的分值设置的权重略高于其他主体的利益需求的分值，使教师的答卷在对本类主体利益需求的评分上更具有说服力。

由于大学有着诸多的利益相关者，而各个利益相关者的利益要求不尽相同，因此先提出假设 5-4。

假设 5-4：大学的各利益相关者的利益要求是不一样的，而且每一个利益相关者的利益要求都是很多的。

[178] 李福华. 利益相关者理论与大学管理体制创新[J]. 教育研究. 2007（07）：36-39.

[179] 王连森，王秀成. 利益相关者视角下大学发展的境遇转换[J]. 江苏高教. 2006（06）：22-24.



5.2.2 研究数据及结论

先计算出每一类利益相关者各种利益要求的得分均值，并以配对样本 T 检验来判断各种利益要求排序的统计意义。数据分析结果如下。

(1) 教授（教师）的利益要求

表 5-11 教授（教师）利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
社会地位	408	1	5	1.89	1.214
学术水平	408	1	7	2.11	1.449
经济收入	408	1	7	2.28	1.393
荣誉感	408	1	7	2.15	1.627
Valid N (listwise)	408				

根据问卷的设计，对于教授（教师）的利益要求，被调查者的评分可以分为 1~7 分，1 分表示非常重要，7 分则表示最不重要。那么某一利益要求得分均值越小，表明被调查者认为这一利益要求重要性越强。

表 5-12 教授（教师）利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df （自由度）	Sig. （2-tailed ）（双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	社会地位—学术水平	-.22	1.783	.088	-.39	-.05	-2.499	407	.013
2	学术水平—经济收入	-.17	1.249	.062	-.29	-.05	-2.734	407	.007
3	社会地位—经济收入	-.39	1.736	.086	-.56	-.22	-4.534	407	.000
4	经济收入—荣誉感	.13	1.241	.061	.01	.25	2.154	407	.032
5	社会地位—荣誉感	-.26	1.877	.093	-.44	-.07	-2.769	407	.006
6	学术水平—荣誉感	-.04	1.161	.057	-.15	.08	-.640	407	.523



表 5-11 说明,教授(教师)的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是:社会地位、学术水平、荣誉感和经济收入。

表 5-12 说明,除了学术水平和荣誉感在教授(教师)利益要求重要性排序上的均值差异不具有统计意义,其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。

(2) 学生的利益要求

表 5-13 学生利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
多样化的产品	406	1	5	1.62	.886
高质量的产品	406	1	7	1.56	.792
合适的价格	406	1	5	1.89	.984
教育公平	406	1	6	1.88	1.047
荣誉感	406	1	7	2.51	1.455
Valid N (listwise)	406				

表 5-14 学生利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自 由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean（标 准误差）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	多样化的产品—高质量的产品	.05	1.216	.060	-.06	.17	.898	405	.370
2	多样化的产品—合适的价格	-.27	.951	.047	-.37	-.18	-5.790	405	.000
3	多样化的产品—教育公平	-.27	1.086	.054	-.37	-.16	-4.981	405	.000
4	多样化的产品—荣誉感	-.90	1.529	.076	-1.05	-.75	-11.847	405	.000
5	高质量的产品—合适的价格	-.33	1.316	.065	-.46	-.20	-5.016	405	.000
6	高质量的产品—教育公平	-.32	1.155	.057	-.44	-.21	-5.627	405	.000



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自 由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean（标 准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
7	高质量的产品—荣誉感	-.95	1.638	.081	-1.11	-.79	-11.728	405	.000
8	合适的价格—教育公平	.00	1.120	.056	-.10	.11	.089	405	.929
9	合适的价格—荣誉感	-.63	1.553	.077	-.78	-.47	-8.116	405	.000
10	教育公平—荣誉感	-.63	1.760	.087	-.80	-.46	-7.219	405	.000

表 5-13 说明, 学生的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 高质量的产品、多样化的产品、教育公平、合适的价格、荣誉感。

表 5-14 说明, 除了合适的价格和荣誉感在学生利益要求重要性排序上的均值差异不具有统计意义, 其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。

(3) 政府的利益要求

表 5-15 政府利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
社会福利	406	1	7	2.63	1.569
政府租金收益	406	1	7	2.64	1.505
大学的正外部性	406	1	6	1.97	1.089
Valid N (listwise)	406				

注: 大学的正外部性, 是指由于大学的存在对其外部的人和公共环境等带来的积极效应, 如大学的存在促使人们对于知识的崇尚、促进大学所在地的公共道德提升、增加大学所在城市或国家的声誉, 甚至大学附近土地或不动产价值的提升等。



表 5-16 政府利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig.（2-tailed）（双尾检验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower（下限）	Upper（上限）			
1	社会福利—政府租金收益	-.01	2.135	.106	-.22	.20	-.116	405	.908
2	社会福利—大学的正外部性	.66	2.241	.111	.44	.88	5.936	405	.000
3	政府租金收益—大学的正外部性	.67	2.021	.100	.48	.87	6.706	405	.000

表 5-15 说明, 政府的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 大学的正外部性、社会福利、政府租金收益 (自身利益)。

表 5-16 说明, 除了社会福利和政府租金收益在政府利益要求的重要性排序上的均值差异不具有统计意义, 其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。

(4) 校长的利益要求

表 5-17 校长利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
荣誉感	405	1	7	1.69	.927
自身学术水平	405	1	7	2.51	1.378
学校的竞争力	405	1	7	1.97	1.011
经济收入	405	1	6	2.13	1.110
社会地位	405	1	6	1.95	1.263
大学的正外部性	405	1	7	2.54	1.317
Valid N (listwise)	405				



表 5-18 校长利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	df （自由 度）	Sig. (2-tailed) （双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower（下限）	Upper（上限）			
1	荣誉感—自身学术水平	-.82	1.590	.079	-.98	-.66	-10.373	404	.000
2	荣誉感—学校的竞争力	-.28	1.233	.061	-.40	-.16	-4.634	404	.000
3	荣誉感—经济收入	-.44	1.034	.051	-.54	-.34	-8.603	404	.000
4	荣誉感—社会地位	-.26	1.172	.058	-.38	-.15	-4.537	404	.000
5	荣誉感—大学的正外部性	-.85	1.446	.072	-.99	-.71	-11.853	404	.000
6	自身学术水平—学校的竞争力	.54	1.461	.073	.39	.68	7.379	404	.000
7	自身学术水平—经济收入	.38	1.743	.087	.21	.55	4.362	404	.000
8	自身学术水平—社会地位	.56	2.032	.101	.36	.75	5.502	404	.000
9	自身学术水平—大学的正外部性	-.03	1.473	.073	-.18	.11	-.439	404	.661
10	学校的竞争力—经济收入	-.16	1.156	.057	-.27	-.05	-2.751	404	.006
11	学校的竞争力—社会地位	.02	1.031	.051	-.08	.12	.385	404	.700
12	学校的竞争力—大学的正外部性	-.57	1.278	.063	-.69	-.44	-8.946	404	.000
13	经济收入—社会地位	.18	1.168	.058	.06	.29	3.063	404	.002
14	经济收入—大学的正外部性	-.41	1.561	.078	-.56	-.26	-5.285	404	.000
15	社会地位—大学的正外部性	-.59	1.744	.087	-.76	-.42	-6.783	404	.000

表 5-17 说明, 校长的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 荣誉感、社会地位、学校的竞争力、经济收入、自身学术水平、大学的正外部性。

表 5-18 说明, 除了自身学术水平和大学的正外部性, 学校的竞争力和社会地位在校长利益要求的重要性排序上的均值差异不具有统计意义, 其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。



(5) 大学一般行政人员的利益要求

表 5-19 大学一般行政人员利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
经济收入	403	1	7	1.81	.963
社会地位	403	1	7	2.06	1.094
安全感	403	1	7	1.81	1.026
Valid N (listwise)	403				

表 5-20 大学一般行政人员利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig. （2-tailed）（双尾检验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	经济收入—社会地位	-.25	.897	.045	-.34	-.16	-5.556	402	.000
2	经济收入—安全感	.00	1.037	.052	-.10	.10	.000	402	1.000
3	社会地位—安全感	.25	.874	.044	.16	.33	5.698	402	.000

表 5-19 说明, 大学一般行政人员的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 经济收入、安全感、社会地位。

表 5-20 说明, 除了经济收入和安全感在大学一般行政人员的利益要求的重要性排序上的均值差异不具有统计意义, 其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。

(6) 校友的利益要求

表 5-21 校友利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
荣誉感	403	1	7	1.72	.896
学术水平	403	1	7	3.17	1.549
校友关系网	403	1	6	2.06	1.072
回报母校	403	1	7	3.34	1.716
Valid N (listwise)	403				



表 5-22 校友利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences (配对差)					t	df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验 概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
1	荣誉感—校友关系网	-.34	1.343	.067	-.47	-.21	-5.120	402	.000
2	荣誉感—学术水平	-1.45	1.776	.088	-1.62	-1.27	-16.355	402	.000
3	荣誉感—回报母校	-1.62	2.086	.104	-1.82	-1.41	-15.545	402	.000
4	校友关系网—学术水平	-1.10	1.622	.081	-1.26	-.95	-13.666	402	.000
5	校友关系网—回报母校	-1.27	1.582	.079	-1.43	-1.12	-16.154	402	.000
6	学术水平—回报母校	-.17	1.379	.069	-.30	-.03	-2.456	402	.014

表 5-21 说明, 校友的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 荣誉感、校友关系网、学术水平、回报母校。

表 5-22 说明, 以上关于校友利益要求的重要性排序的均值差异都具有非常显著的统计意义。

(7) 出资者的利益要求

表 5-23 出资者利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
经济利益	405	1	6	2.08	.923
社会地位	405	1	6	2.04	.997
荣誉感	405	1	7	2.19	1.270
Valid N (listwise)	405				



表 5-24 出资者利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自 由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower（下限）	Upper（上限）			
1	经济利益—社会地位	.04	1.196	.059	-.07	.16	.706	404	.481
2	经济利益—荣誉感	-.11	1.635	.081	-.27	.05	-1.307	404	.192
3	社会地位—荣誉感	-.15	1.084	.054	-.25	-.04	-2.749	404	.006

表 5-23 说明，出资者的利益要求从非常重要到非常重要的顺序是：社会地位、经济利益、荣誉感。

表 5-24 说明，除了社会地位和荣誉感在出资者的利益要求的重要性排序上的均值差异具有统计意义，其余的不具有显著的统计意义。

(8) 学生家长的利益要求

表 5-25 学生家长利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
多样化的产品	406	1	7	1.95	1.156
高质量的产品	406	1	7	1.54	.862
合适的价格	406	1	5	2.00	.962
教育公平	406	1	6	1.63	.957
荣誉感	406	1	6	2.32	1.077
大学的正外部性	406	1	7	2.86	1.713
Valid N (listwise)	406				



表 5-26 学生家长利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig.（2-tailed）* 双尾检验 概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	多样化的产品—高质量的产品	.41	1.211	.060	.29	.53	6.802	405	.000
2	多样化的产品—合适的价格	-.05	1.159	.058	-.16	.07	-.814	405	.416
3	多样化的产品—教育公平	.32	1.155	.057	.21	.43	5.585	405	.000
4	多样化的产品—荣誉感	-.37	1.499	.074	-.51	-.22	-4.932	405	.000
5	多样化的产品—大学的正外部性	-.91	1.460	.072	-1.05	-.77	-12.581	405	.000
6	高质量的产品—合适的价格	-.46	.815	.040	-.54	-.38	-11.272	405	.000
7	高质量的产品—教育公平	-.09	.715	.035	-.16	-.02	-2.500	405	.013
8	高质量的产品—荣誉感	-.78	1.087	.054	-.88	-.67	-14.381	405	.000
9	高质量的产品—大学的正外部性	-1.32	1.861	.092	-1.50	-1.14	-14.295	405	.000
10	合适的价格—教育公平	.37	.757	.038	.29	.44	9.764	405	.000
11	合适的价格—荣誉感	-.32	.870	.043	-.41	-.24	-7.418	405	.000
12	合适的价格—大学的正外部性	-.86	1.868	.093	-1.05	-.68	-9.324	405	.000
13	教育公平—荣誉感	-.69	1.017	.050	-.79	-.59	-13.609	405	.000
14	教育公平—大学的正外部性	-1.23	1.761	.087	-1.40	-1.06	-14.090	405	.000
15	荣誉感—大学的正外部性	-.54	1.782	.088	-.72	-.37	-6.153	405	.000

表 5-25 说明, 学生家长的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 高质量的产品、教育公平、多样化的产品、合适的价格、荣誉感、大学的正外部性。

表 5-26 说明, 除了多样化的产品和合适的价格在学生家长的利益要求的重要性排序上的均值差异不具有统计意义, 其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。



(9) 媒体的利益要求

表 5-27 媒体利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
教育公平	340	1	7	2.09	.990
经济利益	340	1	7	3.14	1.594
大学的正外部性	340	1	7	2.37	1.371
Valid N (listwise)	340				

表 5-28 媒体利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自 由度）	Sig. （2-tailed） （双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	教育公平—经济利益	-1.05	1.948	.106	-1.26	-.84	-9.940	339	.000
2	教育公平—大学的正外部性	-.28	.961	.052	-.38	-.18	-5.419	339	.000
3	经济利益—大学的正外部性	.77	1.792	.097	.58	.96	7.899	339	.000

表 5-27 说明,媒体的利益要求从非常重要到非常重要的顺序是:教育公平、大学的正外部性、经济利益。

表 5-28 说明,以上关于媒体的利益要求的重要性排序上的均值差异都具有非常显著的统计意义。

(10) 社区的利益要求

表 5-29 社区利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
经济效益	364	1	7	2.72	1.753



续表

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
教育公平	364	1	7	2.96	1.874
高等教育的服务数量	364	1	7	3.63	1.768
高等教育的服务质量	364	1	7	3.67	1.845
大学的正外部性	364	1	7	2.88	1.846
Valid N (listwise)	364				

表 5-30 社区利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自由度）	Sig.（2-tailed） （双尾检验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower （下限）	Upper （上限）			
1	经济效益—教育公平	-.24	2.391	.125	-.48	.01	-1.885	363	.060
2	经济效益—高等教育的服务数量	-.91	1.986	.104	-1.11	-.70	-8.735	363	.000
3	经济效益—高等教育的服务质量	-.95	2.345	.123	-1.20	-.71	-7.756	363	.000
4	经济效益—大学的正外部性	-.16	1.986	.104	-.36	.05	-1.504	363	.133
5	教育公平—高等教育的服务数量	-.67	1.116	.058	-.79	-.56	-11.507	363	.000
6	教育公平—高等教育的服务质量	-.72	1.116	.058	-.83	-.60	-12.262	363	.000
7	教育公平—大学的正外部性	.08	1.762	.092	-.10	.26	.863	363	.389
8	高等教育的服务数量—高等教育的服务质量	-.04	.745	.039	-.12	.03	-1.126	363	.261
9	高等教育的服务数量—大学的正外部性	.75	1.744	.091	.57	.93	8.236	363	.000
10	高等教育的服务质量—大学的正外部性	.80	1.820	.095	.61	.98	8.350	363	.000

表 5-29 说明, 社区的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是: 经济效益、大学的正外部性、教育公平、高等教育的服务数量、高等教育的服务质量。



表 5-30 说明,除了经济效益和大学的正外部性,教育公平和大学的正外部性,高等教育的服务数量和高等教育的服务质量在社区的利益要求的重要性排序上的均值差异不具有统计意义,其余的都具有显著的或非常显著的统计意义。

(11) 社会公众的利益要求

表 5-31 社会公众利益要求的描述性统计

	N (有效样本)	Minimum (最小值)	Maximum (最大值)	Mean (均值)	Std. Deviation (标准差)
经济效益	383	1	7	3.18	1.719
教育公平	383	1	6	2.24	1.424
高等教育的服务数量	383	1	7	2.77	1.222
高等教育的服务质量	383	1	7	2.06	1.203
高等教育的服务价格	383	1	7	2.23	1.121
大学的正外部性	382	1	7	2.76	1.661
Valid N (listwise)	382				

表 5-32 社会公众利益要求的均值差异的配对样本 T 检验结果

		Paired Differences (配对差)					t	Df (自由度)	Sig. (2-tailed) (双尾检验概率)
		Mean (平均数)	Std. Deviation (标准差)	Std. Error Mean (标准误)	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower (下限)	Upper (上限)			
1	经济效益—教育公平	.94	1.715	.088	.77	1.11	10.726	382	.000
2	经济效益—高等教育的服务数量	.42	1.779	.091	.24	.59	4.567	382	.000
3	经济效益—高等教育的服务质量	1.12	1.734	.089	.95	1.29	12.642	382	.000
4	经济效益—高等教育的服务价格	.95	1.821	.093	.77	1.14	10.240	382	.000
5	经济效益—大学的正外部性	.41	2.772	.142	.13	.69	2.917	381	.004



续表

		Paired Differences（配对差）					t	Df（自 由度）	Sig.（2- tailed） （双尾检 验概率）
		Mean （平均数）	Std. Deviation （标准差）	Std. Error Mean （标准误）	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower（下限）	Upper（上限）			
6	教育公平—高等教育的服务数量	-.52	1.701	.087	-.70	-.35	-6.037	382	.000
7	教育公平—高等教育的服务质量	.18	1.599	.082	.02	.34	2.205	382	.028
8	教育公平—高等教育的服务价格	.01	1.591	.081	-.15	.17	.161	382	.873
9	教育公平—大学的正外部性	-.53	2.308	.118	-.76	-.29	-4.456	381	.000
10	高等教育的服务数量— 高等教育的服务质量	.70	1.031	.053	.60	.81	13.388	382	.000
11	高等教育的服务数量— 高等教育的服务价格	.54	1.053	.054	.43	.64	10.001	382	.000
12	高等教育的服务数量— 大学的正外部性	.00	1.855	.095	-.18	.19	.028	381	.978
13	高等教育的服务质量— 高等教育的服务价格	-.17	.629	.032	-.23	-.10	-5.196	382	.000
14	高等教育的服务质量— 大学的正外部性	-.70	1.888	.097	-.89	-.51	-7.235	381	.000
15	高等教育的服务价格— 大学的正外部性	-.53	1.606	.082	-.70	-.37	-6.498	381	.000

表 5-31 说明,社会公众的利益要求从非常重要到非常不重要的顺序是:高等教育的服务质量、高等教育的服务价格、教育公平、大学的正外部性、高等教育的服务数量、经济效益。

表 5-32 说明,在社会公众的利益要求的重要性排序上,教育公平和高等教育的服务价格,高等教育的服务数量和大学的正外部性的均值差异不具有统计意义,而其余的排序都具有显著或非常显著的统计意义。



从以上关于大学利益相关者的利益要求的重要性排序,可以得到的结论是:大学存在各种各样的利益相关者,而这些利益相关者对大学的利益要求都是多种多样的,但是对于每一个利益相关者来说,其自身对其各种利益要求的重视程度都是有差异的,即这些利益要求也是有轻重缓急之分的,这也就验证了假设 5-4。

基于这一结论可以得到对大学的启示有:首先,大学所面对的众多利益相关者的利益要求是不一样的,有的利益相关者重视经济收入,有的利益相关者重视学识水平,而有的利益相关者则重视社会地位。那么对不同的利益相关者,大学必须采用不同的应对策略,以满足其不同的利益要求;其次,大学的众多利益相关者中,对于某一特定的利益相关者来说,其利益要求也不是单一的,而是具有丰富的层次和内容,并且这些不同的利益要求之间几乎都存在着显著的差异,大学在满足利益相关者的利益要求时,就应该先满足比较重要的利益要求,这样利益相关者获得的满足程度才会更高;再次,正是由于大学的利益相关者之多及其各自利益要求之丰富,大学不可能在同一时间满足所有不同的利益相关者不同的利益要求。因此,大学必须能在诸多利益相关者的利益诉求之间寻求一种动态的平衡,寻求一个“帕累托最优”,才能促进大学的快速持续发展。

5.3 大学权力主体效用函数的建立

前文中已经基于利益相关者理论,将大学的利益相关者分为了十大类,并在此基础上归纳出了大学在三个层次上的利益相关者,即核心利益相关者、重要利益相关者和边缘利益相关者。由此归纳出大学的权力主体并将大学的权力划分为学术权力、行政权力和第三方权力。

通过对大学的利益相关者的划分和权力主体的划分可以发现,核心利益相关者中的教师主要是学术权力主体的代表,政府和校长主要是行政权力主体的代表,而出资者则是第三方权力主体的代表之一(这里的出资者不包括政府),对于学生这一利益相关者,有学者认为应该归为学术权力主体之一,但是从当前我国大学的现状看,学生目前还没有真正成为学术权力主体,所以把它也归为第三方权力主体之一。而因为这几个权力主体的代表都是来自于大学的核心利益相关者,因此这种利益博弈会更为激烈,而对大学权力结构的研究,包括对于大学权力的配置和安排的研究也就更为迫切。因此,非常有必要建立各权力主体的效用函数,了解其不同的利益偏好,从而“对症下药”,提出优化大学权力结构、促进大学发展的对策。



5.3.1 学术权力主体的效用函数

基于前文对大学利益相关者的分类及分层,可以得出大学学术权力主体的代表包括教授和由教授组成的学术组织、学术人员。

对于大学教授,根据问卷调查的结果,可知其获得的效用 U_p 可以划分为三个部分,即社会地位(荣誉感)和学术水平、显性收入、隐性收入,分别用 W 、 J 、 B 表示。

W 是一种非货币收入,从马斯洛的需要层次理论来看,可以反映出大学教授成就和自我实现的需要。因而 W 不仅取决于教授所在大学的状况(即组织环境) C ,还取决于同事、学生和社会对他(她)的评价 P 。

因而有 $W = W(C, P)$, 一般来说, $\frac{\partial W}{\partial C} > 0$, $\frac{\partial W}{\partial P} > 0$ 。

J 是一种货币收入,也就是教授的报酬,包括相对稳定的基本收入 F (即基本工资等)和浮动的收入(包括课时费、科研和奖金等),而教授的浮动收入与其社会地位和学术水平 W 有关,令 q 为分配系数,可记为 $J = FqW$ 。

B 作为隐性收入,既包含非货币收入,又包含货币收入。在这里 B 的内涵很丰富,教授的效用是多层次的,例如寒暑假、进修、参加国际学术会议、个人知识资本的增长等,既是教授工作所需条件,同时也是对其效用的一种满足,尤其是个人知识资本的增长是更大程度上的一种满足。可以认为 B 由 W 即非货币收入及其个人资本知识的增长 b 决定,即 $B = B(W, b)$,

$$\frac{\partial B}{\partial W} > 0, \quad \frac{\partial B}{\partial b} > 0。$$

综合以上分析,大学教授的效用函数可表示为:

$$U_p(W, J, B) = W + J + B = W(1 + q) + F + B$$

无论是货币或非货币收入的提高,都增加其效用,即 $U'_{P(W)} > 0$, $U'_{P(J)} > 0$, $U'_{P(B)} > 0$, 而非货币收入可以用货币收入量化表示;无论是货币收入或非货币收入的边际效用都是递减的,即 $U''_{P(WW)} < 0$, $U''_{P(JJ)} < 0$, $U''_{P(BB)} < 0$ 。

在现实生活中,教授们更注重的是 W , 即其社会地位和学术水平,所以在权力配置及权力博弈的过程中,他们希望通过一定的策略来提升学术地位。对大学教授学术地位产生影响的自变量有很多,比如国家的政策、大学的理念、大学的学术环境等。大学在满足学术权力



主体的需要时，必须将这些自变量考虑进去。

5.3.2 行政权力主体的效用函数

基于前文对大学利益相关者的分类及分层，可以得出行政权力的主体的主要代表是政府和以大学校长为代表的大学行政管理人员。本节将对政府和校长的效用函数分别进行分析。

作为行政权力主体的代表，政府具有双重的职能，它既代表国家管理大学，又是由具有理性特征的经纪人组成的。政府对大学既有促进作用又有干预作用，政府的促进作用主要表现在支持、辅助、保障大学组织为社会提供高等教育服务；干预作用则表现在政府积极地试图影响诸如高等教育产品性质、学校内部事务、学校内外环境之间的关系等各方面的具体工作。政府管理大学的目的与其双重的职能和身份相关：一是促进社会福利最大化，或称社会产出最大化，增强大学的正外部性；二是促进自身利益最大化，或称政府租金最大化。所以，大学权力结构中政府的预期效用函数可表示为：

$$U_G = AO^\alpha R^\beta = f(o, r)$$

其中： U 表示政府的预期效用； O 代表产出收益； R 代表租金收益；参数 $A > 0$ ，其不同取值代表一族无差异曲线； α, β 分别代表 O 和 R 的效用弹性， $0 < \alpha, \beta < 1$ ，这说明产出收益与租金收益都符合边际效用递减规律，但边际效用是始终为正数的；特殊情况时， $f(O, 0)$ ， $f(0, r) = 0$ ，说明仅有产出收益或仅有租金收益都不会给政府带来有意义的满足。

政府的效用函数说明，政府在与大学的行政权力博弈中会采取的策略，即为了使大学的发展合乎其两方面的利益需求，会利用其优势运用行政权力在政策上偏向自己，但为了使大学的发展合乎社会要求，又会利用行政权力满足大学一定的需求。

对于大学行政权力的另一个代表——大学校长，其职能首先是代表政府来管理学校，因此与政府的利益目标相一致，其首要利益目标是代表政府追求社会公共利益，即大学的发展合乎政府和社会的要求，这也体现了他（她）更注重的是在位时的政绩，其价值目标往往表现为利用行政权力提高学校的办学效益、提升学校的竞争实力，增强学校的正外部性等。因此，大学校长所追求的政绩、权力、公共声誉都会随之得到提高；同时，大学校长还代表着大学这一组织的利益，是政府与教授、政府与学生间的桥梁，所以也会以大学的利益为取向，拓展大学的学术力量；同时，大学校长作为理性的经济人，也和政府及学校存在着委托代理关系，因而还会谋求实现自身利益的最大化（自身利益包括经济收入和非经济收入，但主要



指经济收入)。如果把这些价值目标作为其效用函数的主要变量,那么大学校长的效用函数可以表达为:

$$U_M = AK^\alpha P^\beta C^\gamma E^\delta = f(k, p, c, e)$$

其中: K 表示学校学术力量的提升和学术功能的拓展; P 表示办学效益的提高; C 表示学校竞争能力的提升; E 表示个人经济收入的提高; 参数 $A > 0$, 其不同取值代表一簇无差异曲线; α, β, γ 和 δ , 分别代表 K, P, C 和 E 的效用弹性, $0 < \alpha, \beta, \gamma, \delta < 1$, 说明各种预期效用都符合边际效用递减规律, 但边际效用始终为正数。

大学校长受政府委托, 也被政府领导, 所以大学校长主要代表政府, 因而在权力博弈中主要是为政府争取更多的利益。

在大学中, 行政权力还有一部分代表, 即大学的其他行政管理人员, 他们往往期望较高的经济收入和社会地位。因为身在大学, 一定的社会地位会使他们受到人们的尊重与敬仰, 这样不仅可以获得物质上的满足感, 精神上也可以获得满足感, 最终会增强他们的安全感。因此, 综合这些需要, 其效用函数可以表示为:

$$U_E = AE^\alpha S^\beta = f(e, s)$$

其中, E 代表个人的经济收入; S 代表社会地位的提升; 参数 $A > 0$, 其不同取值代表一簇无差异曲线; α, β 代表 E 和 S 的效用弹性, $0 < \alpha, \beta < 1$, 说明各种预期效用都符合边际效用递减规律, 但边际效用始终为正数。

5.3.3 第三方权力主体的效用函数

第三方权力的主体是除学术权力和行政权力的主体以外的大学利益相关者, 包含个人或组织。主要包括学生、家长、校友、出资者(财政拨款者、捐赠者、工商界和银行)、媒体、社区和社会公众等。

对于第三方权力的最大主体, 学生的效用函数的主要变量是大学所提供服务的数量和质量, 包括获得好的学习环境及服务价格, 即优惠的学费。其中好的学习环境包括高质量的教学条件、浓厚的学习氛围和良好的大学理念(如对学生的尊重)。

如果用 N, Q, C 分别表示高等教育的服务数量、质量和学生需要支付的学费, α, β, γ 分别表示 N, Q 和 C 的效用弹性, 那么学生的效用函数可以表示为:



$$U_s = AN^\alpha Q^\beta C^\gamma = f(n, q, c)$$

除学生外，其他第三方权力主体比较复杂，但他们有共同的利益偏好，即不管大学是优先发展学术权力还是行政权力，都希望提高大学的服务数量和服务质量，保证高等教育的公平与公正，这样大学才能更好地发展。

第三方权力的另一主体——校友——是学校已经输出的“产品”，但校友始终与母校有着深厚的感情和联系。母校的发展意味着校友学历和文凭的升值，校友出于文凭升值及对母校的感恩，会对母校给予精神上和物质上的关心和支持。因此校友的效用函数主要是地位、荣誉的提升（文凭的升值）和精神上的满足，其效用函数可以表示为：

$$U_F = AS^\alpha M^\beta = f(s, m)$$

出资者的效用主要包括经济利益和精神上的回报。出资者通过投入资金，如果大学发展好了，一方面可以得到一定的经济回报；另一方面，可以通过资助大学的科研发展而获得心理、精神上的满足（归属感与荣誉感）。因此，其效用函数可以表示为：

$$U_D = AF^\alpha M^\beta = f(f, m)$$

作为出资者的一种，捐赠者的效用则具有较强的个性化特征。尽管捐赠本质上是一种非商业行为，是道德行为与经济行为的统一。但在我国目前所处的经济与社会转型时期，怀有机会主义动机的捐赠比发达国家要多得多。^[180]

对于校友而言，母校的发展意味着他们文凭的升值；对于出资者而言，既可以降低其投资的风险，又可以使其投资的收益最大化；对社区而言，可以拉动当地消费，可以通过大学研究成果转化和其他形式的社会服务促进社区经济增长和社会发展，也可以扩大当地社区的社会影响，提高社区的知名度。所以，其效用函数可以表示为：

$$U_T = AN^\alpha Q^\beta = f(n, q)$$

其中： N 、 Q 分别表示高等教育的服务数量、质量， α 、 β 分别表示 N 、 Q 的效用弹性； A 为参数。

[180] 罗公利，杨选良，李怀祖．面向大学的社会捐赠行为的经济学分析[J]．经济理论与经济管理．2007（05）：37-42.

第 6 章

大学权力结构的博弈研究

本书第 5 章界定了大学的利益相关者及大学的权力主体，同时构建了大学权力主体的效用函数。而各权力主体的效用函数实质上假定了权力主体是“理性人”，且在无约束的条件下最大化自己的偏好。显然，事实并非如此。大学的各权力主体在履行自身最大化偏好行为的同时，需要相互合作（cooperation），而合作中又存在着大量的冲突（conflicts）。不同权力主体的行为发生直接相互作用中的决策，以及这种决策的均衡问题亦即各权力主体之间的博弈，成为研究大学权力结构的重要问题之一。本章将重点研究大学各权力主体之间的博弈问题。

6.1 混合战略及完全信息下大学权力主体的博弈模型

根据第 5 章大学权力主体效用函数的界定，可以发现大学权力主体的目的是多样化的，这样可以将其行为理解为是混合战略的，即各权力主体在每一个给定的信息情况下不仅仅只有一种特定行动（如果只有一种特定行动，称为纯战略），而是以某种概率分布随机地选择不同的行动。

6.1.1 大学权力主体的混合战略式及期望效用

大学权力主体的混合战略式表达如下：

在 n 个大学权力主体博弈的战略式表达 $G=\{S_1, \cdots, S_n; u_1, \cdots, u_n\}$ 中，假定权力主体 i 有 K 个纯战略： $S_i=\{s_{i1}, \dots, s_{ik}\}$ ，那么概率分布 $\sigma_i=(\sigma_{i1}, \dots, \sigma_{ik})$ 称为 i 的一个混合战略，



这里 $\sigma_{ik} = (\sigma_{s_{ik}})$ 是 i 选择 s_{ik} 的概率, 对于所有的 $k=1, \dots, K$, $0 \leq \sigma_{ik} \leq 1$ 。

$$\sum_1^K \sigma_{ik} = 1$$

使用上述定义, 纯战略可以理解为混合战略的特例, 比如, 纯战略 $s_{i'}$ 等价于混合战略 $\sigma_i = (1, 0, \dots, 0)$, 即选择纯战略 $s_{i'}$ 的概率为 1, 选择任何其他纯战略的概率为 0。用 Σ_i 代表 i 的混合战略空间 ($\sigma_i \in \Sigma_i$), $\sigma = (\sigma_1, \dots, \sigma_i, \dots, \sigma_n)$ 代表混合战略组合 (mixed strategy profile), 其中 σ_i 为 i 的一个混合战略, $\Sigma = \prod_i \Sigma_i$ 代表混合战略组合空间 ($\sigma \in \Sigma$)。

在纯战略情况下, 权力主体 i 的支付 u_i 是纯战略组合 $s = (s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$ 的函数, 即 $u_i = u_i(s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$; 对于任何给定的战略组合 $s = (s_1, \dots, s_i, \dots, s_n)$, u_i 取一个确定的值。与混合战略相伴随的是支付的不确定性, 因为一个权力主体并不知道其他权力主体的实际战略选择。此时, 参与人关心的是期望效用。用 $v_i(\sigma) = v_i(\sigma_i, \sigma_{-i})$ 表示权力主体 i 的期望效用函数 (其中, $\sigma_{-i} = (\sigma_1, \dots, \sigma_{i-1}, \sigma_{i+1}, \dots, \sigma_n)$ 是除 i 之外所有其他权力主体的混合战略组合), 它可以定义为:

$$v_i(\sigma_i, \sigma_{-i}) = \sum_{s \in S} \left(\prod_{j=1}^n \sigma_j(s_j) \right) u_i(s)$$

以行政权力主体和学术权力主体的博弈为例: 假定 $s_1 = (s_{11}, \dots, s_{1K})$, $s_2 = (s_{21}, \dots, s_{2J})$, 即行政权力主体有 K 个纯战略, 学术权力主体有 J 个纯战略。如果行政权力主体相信学术权力主体的混合战略为 $\sigma_2 = (\sigma_{21}, \dots, \sigma_{2J})$, 那么, 行政权力主体选择纯战略 s_{1k} 的期望效用为:

$$\sum_{j=1}^J \sigma_{2j} u_i(s_{1k}, s_{2j})$$

行政权力主体选择混合战略 $\sigma_1 = (\sigma_{11}, \dots, \sigma_{1K})$ 的期望效用为:

$$v_1(\sigma_1, \sigma_2) = \sum_{k=1}^K \sigma_{1k} \sum_{j=1}^J \sigma_{2j} u_1(s_{1k}, s_{2j}) = \sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^J \sigma_{1k} \sigma_{2j} u_1(s_{1k}, s_{2j})$$

这里, $\sigma_{1k} \sigma_{2j}$ 是行政权力主体选择 s_{1k} , 且学术权力主体选择 s_{2j} 的概率, 即纯战略组合 (s_{1k}, s_{2j}) 发生的概率。

类似地, 如果行政权力主体选择 $\sigma_1 = (\sigma_{11}, \dots, \sigma_{1K})$, 学术权力主体选择 $\sigma_2 = (\sigma_{21}, \dots, \sigma_{2J})$, 学术权力主体的期望效用为:



$$v_2(\sigma_1, \sigma_2) = \sum_{j=1}^J \sigma_{2j} \sum_{k=1}^K \sigma_{1k} u_2(s_{1k}, s_{2j}) = \sum_{k=1}^K \sum_{j=1}^J \sigma_{1k} \sigma_{2j} u_2(s_{1k}, s_{2j})$$

6.1.2 混合战略纳什均衡

在上述期望效用函数的基础上,可以定义大学权力主体完全信息下静态博弈的纳什均衡,即在两个权力主体的博弈里,混合战略纳什均衡是两个参与人的最优混合战略的组合,这里,最优混合战略是指使期望效用函数最大化的混合战略(给定对方的混合战略)。换言之,如果 $\sigma^* = (\sigma_1^*, \sigma_2^*)$ 是一个纳什均衡,它必须满足:

$$\begin{aligned} v_1(\sigma_1^*, \sigma_2^*) &\geq v_1(\sigma_1, \sigma_2^*), \quad \forall \sigma_1 \in \Sigma_1 \\ v_2(\sigma_1^*, \sigma_2^*) &\geq v_2(\sigma_1^*, \sigma_2), \quad \forall \sigma_2 \in \Sigma_2 \end{aligned}$$

扩展到多个主体则有:在 n 个参与人博弈的战略式表述 $G = \{S_1, \dots, S_n; u_1, \dots, u_n\}$ 中,混合战略组合 $\sigma^* = (\sigma_1^*, \dots, \sigma_i^*, \dots, \sigma_n^*)$ 是一个纳什均衡,如果对于所有的 $i=1, 2, \dots, n$, 下式成立:

$$v_i(\sigma_i^*, \sigma_{-i}^*) \geq v_i(\sigma_i, \sigma_{-i}^*), \quad \forall \sigma_i \in \Sigma_i$$

每个权力主体的期望效用是自己的混合概率的线性函数。这一点意味着,如果 $\sigma_i = (\sigma_{i1}, \dots, \sigma_{iK})$ 是相对于给 σ_{-i} 的一个最优混合战略,那么,对于所有的 $\sigma_{ik} > 0$, 下式成立:

$$v_i(\sigma_{ik}, \sigma_{-i}) \geq v_i(s_{ik'}, \sigma_{-i}), \quad \forall s_{ik'} \in S_i$$

即如果 $\sigma_i = (\sigma_{i1}, \dots, \sigma_{iK})$ 是相对于给定的 σ_{-i} 的一个最优混合战略,如果这个混合战略规定 i 以严格正的概率选择纯战略 s_{ik} , 那么, s_{ik} 本身一定是相对于 σ_{-i} 的一个最优战略。在两人博弈情况,如果 σ_1 是相对于 $\sigma_2 = (\sigma_{21}, \dots, \sigma_{2J})$ 的最优战略, $\sigma_{1k} > 0$ 则意味着:

$$\sum_{j=1}^J \sigma_{2j} u_1(s_{1k}, s_{2j}) \geq \sum_{j=1}^J \sigma_{2j} u_1(s_{1k'}, s_{2j}) \quad \forall s_{1k'} \in S_1$$

进一步,因为所有以正的概率进入最优混合战略的纯战略都是最优战略,权力主体在所有这些纯战略之间一定是无差异的。就是说,如果 $\sigma_{i1} > 0, \dots, \sigma_{iK} > 0$, 那么:

$$v_i(s_{i1}, \sigma_{-i}) = v_i(s_{i2}, \sigma_{-i}) = \dots = v_i(s_{iK}, \sigma_{-i})$$

反过来,若权力主体有几个纯战略是最优的,那么,任何以正的概率选择其中一些或所有这些纯战略的混合战略也是最优的。

根据上述道理,大学权力主体完全信息下静态博弈的纳什均衡可以表述如下:



如果 $\sigma^* = (\sigma_1^*, \dots, \sigma_i^*, \dots, \sigma_n^*)$ 是一个纳什均衡, 那么对于所有的权力主体 i ,

$$v_i(\sigma_1^*, \sigma_i^*) \geq v_i(s_i, \sigma_{-i}^*), \quad \forall s_i \in S_i$$

6.1.3 求解大学权力主体混合战略纳什均衡

以大学行政权力主体和学术权力主体博弈为例求解混合战略纳什均衡。假定学术权力主体的混合战略为 $\sigma_A = (\theta, 1-\theta)$ (即学术权力主体以 θ 的概率选择提高学术水平, $(1-\theta)$ 的概率选择提高经济收入), 行政权力主体的混合战略为 $\sigma_G = (\gamma, 1-\gamma)$ (即行政权力主体以 γ 的概率选择提高学术水平, $(1-\gamma)$ 的概率选择提高政绩水平)。在这个博弈中, 大学行政主体和学术主体分别有两个战略, 学术权力主体想提高学术素养, 但前提是大学行政主体必须也要增加学术投入, 否则其将选择不提高学术素养; 而大学行政主体只有在学术权力主体提高学术素养时才会选择增加学术投入。假定双方博弈的支付矩阵如图 6-1 所示。

		行政权力主体	
		增加学术投入	不增加学术投入
学术权力主体	提高学术素养	2, 3	-1, 2
	不提高学术素养	-1, -1	0, 0

图 6-1 学术行政双方博弈支付矩阵

那么, 学术权力主体的期望效用函数为:

$$\begin{aligned}
 V_A(\sigma_A, \sigma_G) &= \theta [2\gamma + (-1)(1-\gamma)] + (1-\theta)[- \gamma + 0(1-\gamma)] \\
 &= \theta(3\gamma - 1) - (1-\theta)\gamma \\
 &= \theta(4\gamma - 1) - \gamma
 \end{aligned}$$

对上述效用函数求微分, 得到行政权力主体最优化的一阶条件为:

$$\frac{\partial v_A}{\partial \theta} = 4\gamma - 1 = 0$$

因此, $\gamma^* = 0.25$

就是说, 在混合战略均衡, 行政权力主体以 0.25 的概率选择增加学术投入, 0.75 的概率选择不增加学术投入。

首先假定最优混合战略是存在的。给定行政权力主体选择混合战略 $(\gamma, 1-\gamma)$, 学术权



力主体选择纯战略提高学术素养（即 $\theta=1$ ）的期望效用为：

$$v_A(1, \gamma) = 2\gamma + (-1)(1-\gamma) = 3\gamma - 1$$

选择纯战略不提高学术素养（即 $\theta=0$ ）的期望效用为：

$$v_A(0, \gamma) = -1\gamma + 0(1-\gamma) = -\gamma$$

如果一个混合战略（ $\theta \neq 0, 1$ ）是行政权力主体的最优选择，那一定意味着其在增加学术投入与不增加学术投入之间是无差异的，即：

$$v_A(1, \gamma) = 3\gamma - 1 = -\gamma = v_A(0, \gamma)$$

上述等式意味着 $\gamma^*=0.25$ 。就是说，如果 $\gamma < 0.25$ ，学术权力主体将选择不提高学术素养；如果 $\gamma > 0.25$ ，学术权力主体将选择提高学术素养；只有当 $\gamma=0.25$ 时，学术权力主体才会选择混合战略（ $\theta \neq 0, 1$ ）或任何纯战略。

为了找出学术权力主体的均衡混合战略，需要求解行政权力主体的最优化问题。给定 $\sigma_A = (\theta, 1-\theta)$ ， $\sigma_G = (\gamma, 1-\gamma)$ ，行政权力主体的期望效用函数为：

$$\begin{aligned} v_G(\sigma_A, \sigma_G) &= \gamma(3\theta - 1(1-\theta)) + (1-\gamma)(2\theta + 0(1-\theta)) \\ &= \gamma(4\theta - 1) + 2\theta(1-\gamma) \\ &= \gamma(2\theta - 1) + 2\theta \end{aligned}$$

最优化的一阶条件为：

$$\frac{\partial v_G}{\partial \gamma} = 2\theta - 1 = 0$$

因此，

$$\theta^* = 0.5$$

可以对 $\theta^*=0.5$ 作类似 $\gamma^*=0.25$ 所作的解释。如果 $\theta < 0.5$ ，学术权力主体的最优选择是不提高学术素养；如果 $\theta > 0.5$ ，学术权力主体的最优选择是提高学术素养；只有当 $\theta=0.5$ 时，学术权力主体才会选择混合战略（ $\gamma \neq 0, 1$ ）或任何纯战略。

纳什均衡要求每个参与人的混合战略是给定对方的混合战略下的最优选择。因此，在上述博弈中， $\theta^*=0.5$ ， $\gamma^*=0.25$ 是唯一的纳什均衡。就是说，在均衡情况下，学术权力主体以 0.5 的概率选择提高学术素养，0.5 的概率选择不提高学术素养；行政权力主体以 0.25 的概率选择增加学术投入，0.75 的概率选择不增加学术投入。



可以从反面来说明 $\theta^*=0.5$, $\gamma^*=0.25$ 确实是一个纳什均衡。假定学术权力主体认为行政权力主体选择增加学术投入的概率严格小于 0.2, 那么, 学术权力主体唯一最优的选择是纯战略不提高学术素养; 但如果学术权力主体以 1 的概率选择不提高学术素养, 行政权力主体的最优选择是不增加学术投入, 这又将导致学术权力主体选择提高学术素养的战略, 行政权力主体则选择增加学术投入, 如此等等。因此, $\gamma < 0.25$ 不构成纳什均衡。类似地, 假定学术权力主体认为行政权力主体增加学术投入的概率严格大于 0.25, 那么, 学术权力主体唯一最优的选择是纯战略提高学术素养; 但如果学术权力主体以 1 的概率选择提高学术素养, 行政权力主体的最优选择是不增加学术投入, 因此, $\gamma > 0.25$ 也不构成纳什均衡。容易验证, $\theta < 0.5$ 和 $\theta > 0.5$ 都不构成纳什均衡。

上述混合战略均衡也可以用几何图形来表示。当参与人可以选择混合战略时, 其选择任何一个纯战略的概率在 0 与 1 之间是连续的。在讨论连续纯战略均衡时 (如库诺特模型), 使用了反应函数 (Reaction Function) 的概念。可以使用反应对应 (reaction correspondence) 的概念来描述一个参与人对应与其他参与人混合战略的最优选择。两个概念的区别仅仅在于, 反应函数表示的是一个参与人只有一个特定的战略是其他人给定战略的最优选择, 而反应对应允许一个参与人有多个 (甚至无穷多个) 战略是其他人给定战略的最优选择。在上述博弈中, 行政权力主体和学术权力主体的反应对应分别为:

学术权力主体:

$$\theta = \begin{cases} 0, & \text{if } \gamma < 0.25 \\ [0, 1], & \text{if } \gamma = 0.25 \\ 1, & \text{if } \gamma > 0.25 \end{cases}$$

行政权力主体:

$$\gamma = \begin{cases} 0, & \text{if } \theta < 0.5 \\ [0, 1], & \text{if } \theta = 0.5 \\ 1, & \text{if } \theta > 0.5 \end{cases}$$

图 6-2 是行政权力主体和学术权力主体的反应曲线。两条反应曲线的交叉点就是纳什均衡点。

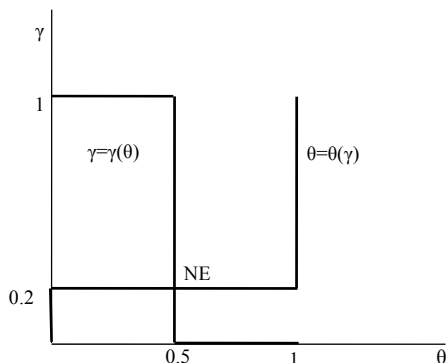


图 6-2 混合战略纳什均衡

前面的讨论表明，找出混合战略纳什均衡可以有两种方法，一种是支付最大化方法，另一种是支付等值法，这两种方法是等价的。有趣的是，尽管在均衡的情况下，每个参与人在所有构成均衡的纯战略之间是无差异的，均衡却要求每个参与人以特定的概率选择纯战略。进一步来说，一个参与人选择不同纯战略的概率分布不是由他自己的支付决定的，而是由他的对手支付决定的。

6.2 不完全信息下大学权力主体的动态博弈模型

上述的完全信息博弈模型中隐含的假设是博弈中每一个参与者对所有其他参与人的效用（偏好）函数有完全的了解，并且所有参与人知道所有参与人的效用函数，即效用函数是所有参与人的共同知识（Common Knowledge）。满足这种假设的博弈称为“完全信息博弈”（Game of Complete Information）。但现实情况可能往往并非如此。同时上述模型也是一个“静态博弈”（Static Game），即所有参与者同时行动（或行动虽有先后，但没有人在自己行动之前观测到别人的行动），而在动态博弈（Dynamic Game）中，参与人的行动有先后顺序，且后行动者在自己行动之前能够观测到先行动者的行为。本节将以声誉模型为例讨论不完全信息下大学权力主体的动态博弈模型。

6.2.1 不完全信息下大学权力主体的动态博弈声誉模型

克瑞普斯（Kreps）^[181]、米尔格罗姆（Milgrom）^[182]、罗伯茨（Roberts）和威尔逊（Wilson）

[181] Kreps, D. and Wilson, R. Sequential equilibrium[J]. Econometrica, 1982, 50: 863-894.

[182] Milgrom, P. and Roberts, J. Reputation and imperfect information[J]. Journal of Economic Theory, 1982, 27: 253-259.



在 1982 年发表的关于声誉问题的研究成果，被誉为“四人帮模型”（即 KMRW 声誉模型），下面将应用 KMRW 模型分析大学行政权力主体在制造政绩工程中与大学其他权力主体在不完全信息下的动态博弈过程。

假定其他权力主体认为行政权力主体有两种可能的类型：强行政权力主体和弱行政权力主体。强行政权力主体从来不制造政绩工程；弱行政权力主体有兴趣制造政绩工程（如由于顶不住利益集团的压力），但通过假装强行政权力主体，可以建立一个不制造政绩工程的声誉。其他权力主体不知道行政权力主体的类型，但可以通过观测政绩工程率来推断行政权力主体的类型。特别地，一旦行政权力主体制造了政绩工程，其他权力主体就认为行政权力主体是弱行政权力主体；在理性预期下，行政权力主体在随后阶段的政绩工程不能带来任何产出好处。因此要讨论的是在什么条件下，弱行政权力主体将选择不制造政绩工程。

假定行政权力主体的单阶段效用函数如下：

$$W = -\frac{1}{2}\pi^2 + b(\pi - \pi^e)$$

这里 π 是实际政绩工程率（政策变量）， π^e 是其他权力主体预期的政绩工程率； b 是行政权力主体的类型： $b=0$ 代表强行政权力主体， $b=1$ 代表弱行政权力主体。假定 $b=0$ 的先验概率是 p_0 ， $b=1$ 的先验概率是 $1-p_0$ （即在 $t=0$ 时其他权力主体认为行政权力主体是强行政权力主体的概率是 p_0 ，弱行政权力主体的概率是 $1-p_0$ ）。

在单阶段博弈中，弱行政权力主体的最优政绩工程率是 $\pi^*=b=1$ （由解一阶条件得出），效用水平是 $W=-1/2$ （给定在理性预期下，预期的政绩工程率等于实际政绩工程率）。假定博弈重复 T 阶段，令 y_t 为 t 阶段弱行政权力主体选择零政绩工程率的概率（即假装强行政权力主体的概率）， x_t 为其他权力主体认为弱行政权力主体选择零政绩工程率的概率，在均衡情况下， $x_t=y_t$ 。那么，如果在 t 阶段没有观测到政绩工程，根据贝叶斯法则，其他权力主体在 $t+1$ 阶段认为行政权力主体是强行政权力主体的后验概率是：

$$p_{t+1}(b=0|\pi_t=0) = \frac{p_t \times 1}{p_t \times 1 + (1-p_t)x_t} \geq p_t$$

其中 p_t 是 t 阶段行政权力主体是强行政权力主体的概率，1 是强行政权力主体不制造政绩工程的概率。就是说，如果行政权力主体没有制造政绩工程，其他权力主体认为行政权力主体是强行政权力主体的概率向上调整（如果 $x_t < 1$ ，严格不等式成立；如果 $x_t = 1$ ，等式成立）。如果行政权力主体制造了政绩工程，则：



$$p_{t+1}(b=0|\pi_t=0)=\frac{p_t \times 0}{p_t \times 0 + (1-p_t)x_t}=0$$

就是说,如果观测到政绩工程,其他权力主体就知道行政权力主体是弱行政权力主体。

6.2.2 多阶段重复博弈声誉模型的解

考虑两个阶段 ($T-1$ 和 T) 模型的解。在 T 阶段 (最后阶段), 建立不制造政绩工程的声誉已没有意义, 弱行政权力主体的最优选择是 $\pi=b=1$, 其他权力主体的政绩工程预期为 $\pi_{T-1}^e=1-p_t$, 弱行政权力主体的效用水平是:

$$\begin{aligned} W_T &= -\frac{1}{2}\pi_T^2 + (\pi_T - \pi_T^e) \\ &= -\frac{1}{2} + (1 - (1 - p_T)) = p_T - \frac{1}{2} \end{aligned}$$

因为 $\partial W_T / \partial p_T = 1 > 0$, 弱行政权力主体的效用是声誉的增函数, 这是为什么弱行政权力主体积极建立强声誉的原因。如果弱行政权力主体在之前制造了政绩工程, $p_T=0$, 弱行政权力主体在最后阶段不能得到任何好处。

现在考虑 $T-1$ 阶段的政策选择。假定弱行政权力主体在 $T-1$ 阶段之前没有制造政绩工程, 因而 $p_{T-1} > 0$ 。其他权力主体的政绩工程预期是:

$$\pi_{T-1}^e = 1 \times (1 - p_{T-1})(1 - x_{T-1})$$

其中, 1 是弱行政权力主体的最优政绩工程率, $1-p_{T-1}$ 是行政权力主体是弱行政权力主体的概率, $1-x_{T-1}$ 是其他权力主体认为弱行政权力主体选择政绩工程的概率。

令 δ 为行政权力主体的贴现因子。为简单起见, 首先考虑战略, 即 $y_t=0, 1$ 的情况 (因为当两种纯战略带来的期望效用相等时, 参与人才会选择混合战略, 知道了最优纯战略的条件也就知道了混合战略的条件)。如果弱行政权力主体在 $T-1$ 阶段选择制造政绩工程 ($y_{T-1}=0$, 即 $\pi_{T-1}=1$), 那么 $p_T=0$ (在 $T-1$ 阶段观测到政绩工程后, 其他权力主体知道行政权力主体不可能是强行政权力主体)。给定公式的政绩工程预期 π_{T-1}^e , 弱行政权力主体的总效用为:

$$\begin{aligned} W_{T-1}(1) + \delta W_T(1) &= \left(-\frac{1}{2} + (1 - \pi_{T-1}^e)\right) - \frac{1}{2}\delta \\ &= \frac{1}{2} - \pi_{T-1}^e - \frac{1}{2}\delta \end{aligned}$$



如果弱行政权力主体在 $T-1$ 阶段选择不制造政绩工程 ($y_{T-1}=1$, 即 $\pi_{T-1}=0$), 那么, 弱行政权力主体的总效用为:

$$W_{T-1}(0) + \delta W_T(1) = -\pi_{T-1}^e + \delta(p_T - \frac{1}{2})$$

因此, 如果下列条件满足, $\pi_{T-1}=0$ 优于 $\pi_{T-1}=1$:

$$\begin{aligned} -\pi_{T-1}^e + \delta(p_T - \frac{1}{2}) &\geq \frac{1}{2} - \pi_{T-1}^e - \frac{1}{2}\delta \\ \Rightarrow p_T &\geq \frac{1}{2\delta} \end{aligned}$$

在均衡情况下, 其他权力主体的预期 x_{T-1} 等于行政权力主体的选择 y_{T-1} , 因此, 如果 $y_{T-1}=1$ 构成弱行政权力主体的均衡战略, $x_{T-1}=1$, 从而 $p_T=p_{T-1}$ 。因此上述条件意味着:

$$p_T \geq \frac{1}{2\delta}$$

就是说, 如果其他权力主体在 $T-1$ 阶段是认为行政权力主体是强行政权力主体的概率不小于 $1/2\delta$, 弱行政权力主体就会假装强行政权力主体。换言之, 行政权力主体的声誉越好, 维持声誉的积极性就越高。这一点在混合战略均衡中更为清楚。如果 $p_T=1/2\delta$, 任何的 $y_{T-1} \in [0, 1]$ 都是最优的。但因为均衡要求 $x_{T-1}=y_{T-1}$, 将 $p_T=1/2\delta$ 代入贝叶斯法则并重新安排, 得到:

$$y_{T-1}=x_{T-1}=\frac{(2\delta-1)p_{T-1}}{1-p_{T-1}}$$

即其他权力主体越是认为行政权力主体是强行政权力主体, 弱行政权力主体选择不制造政绩工程的概率就越高 (假定 $\delta>1/2$)。特别地, 当 $p_{T-1} \rightarrow 1/2\delta$ 时, $y_{T-1} \rightarrow 1$ 。

导致上述结论的原因是, 弱行政权力主体在选择 $T-1$ 阶段的政策时, 面临着眼前利益与未来利益的权衡。给定其他权力主体不知道行政权力主体的真实类型 (从而政绩工程预期 $\pi_{T-1}^e < 1$), 如果弱行政权力主体在现阶段就利用了这个声誉 (即选择 $\pi_{T-1}=1$), 其在现阶段的效用为 $W_{T-1}(1) = 1/2 - \pi_{T-1}^e > -1/2$, 但在声誉被毁坏后, 其下阶段的效用为 $W_T(1) = -1/2 < p_T - 1/2$ 。另外, 如果其把声誉保持到下阶段 (即选择 $\pi_{T-1}=0$), 其在现阶段的效用为 $W_{T-1}(0) = -\pi_{T-1}^e < 1/2 - \pi_{T-1}^e$, 但下阶段的效用为 $W_T(1) = p_T - 1/2 > 1/2$ 。因此, 弱行政权力主体面临的问题是究竟是在现阶段利用自己的声誉还是在下阶段利用自己的声誉。如果 p_{T-1} 足够大,



δ 充分接近 1, 弱行政权力主体的最优选择是下阶段 (而不是现阶段) 利用自己的声誉。事实上, 如果 $p_{T-1} > 1/2 \delta$, 在均衡的情况下, 其他权力主体预期的政绩工程是 $\pi_{T-1}^e = (1-p_{T-1})(1-x_{T-1}) = (1-p_{T-1})(1-y_{T-1}) = 0$, 弱行政权力主体 $T-1$ 阶段的效用是 $W(0) = -\pi_{T-1}^e = 0$, 这是任何情况下弱行政权力主体能获得的最大效用。

容易证明, 如果行政权力主体在 $T-1$ 阶段选择零政绩工程率政策是最优的, 那么, 在所有的 $t < T-1$ 阶段选择零政绩工程率都是最优的。因此, 如果 $p_0 \geq 1/2 \delta$, 有如下精炼贝叶斯均衡 (混同均衡):

强行政权力主体选择: $\pi_0 = \pi_1 = \dots = \pi_{T-1} = \pi_T = 0$

弱行政权力主体选择: $\pi_0 = \pi_1 = \dots = \pi_{T-1} = 0; \pi_T = 1$

其他权力主体的政绩工程预期和后验概率为:

$$\pi_0^e = \pi_1^e = \dots = \pi_{T-1}^e = 0; \pi_T^e = 1 - p_T = 1 - p_0$$

在均衡路径上 $P_T = P_{T-1} = P_{T-2} = \dots = P_0$; 在非均衡路径上, $P_{t+1} = 0$, 如果 $\pi_t = 1$, 强行政权力主体的总效用水平 (贴现值) 为:

$$\begin{aligned} \sum_{t=0}^T \delta^t W_t &= 0 + 0 + \dots + 0 + \delta^T (p_0 - 1/2) \\ &= \delta^T (p_0 - 1/2) \end{aligned}$$

也容易证明, 如果 $p_0 < 1/2 \delta$, 弱行政权力主体一开始选择利用 $p_0 > 0$ 的声誉从政绩工程中牟利 (如果弱行政权力主体在 $T-1$ 阶段没有积极维持自己的声誉, 其在任何 $t < T-1$ 阶段也没有积极维持声誉)。唯一的精炼贝叶斯均衡 (分离均衡) 是:

强行政权力主体选择: $\pi_0 = \pi_1 = \dots = \pi_{T-1} = \pi_T = 0$

弱行政权力主体选择: $\pi_0 = \pi_1 = \dots = \pi_{T-1} = \pi_T = 1$

其他权力主体的政绩工程预期和后验概率为:

$$\pi_0^e = 1 - p_0; \pi_1^e = \dots = \pi_{T-1}^e = \pi_T^e = \begin{cases} 1, & \text{if } \pi_0 = 1 \\ 0, & \text{if } \pi_0 = 0 \end{cases}$$

$$p_1 = p_2 = \dots = p_T = \begin{cases} 1, & \text{if } \pi_0 = 1 \\ 0, & \text{if } \pi_0 = 0 \end{cases}$$



(即从 $t=1$ 开始进入完全信息博弈) 强行政权力主体的效用水平是 0 (与混合均衡情况下相同); 弱行政权力主体的效用水平 (贴现值) 是:

$$\begin{aligned}\sum_{t=0}^T \delta^t W_t &= (p_0 - 1/2) + (-\frac{1}{2}\delta) + \cdots + (-\frac{1}{2}\delta) \\ &= p_0 - \frac{1}{2}(\frac{1-\delta_T}{1-\delta})\end{aligned}$$

显然, 对弱行政权力主体来说, 在 $p_0 < 1/2 \delta$ 情况下的效用水平远远小于 $p_0 \geq 1/2 \delta$ 情况下的效用水平 (当 $p_0=0$ 时, 得到完全信息均衡结果, 如果 $T < \infty$)。

上述讨论的一个基本结论是, 信息结构的微小变化对行政权力主体的行为有重要的影响。特别地, 不完全信息可能使行政权力主体的零政绩工程率政策变得可信, 从而解决办校政策的动态不一致性问题。通过假定 b 的不同值, 上述模型可以一般化。如果 b_s 代表强行政权力主体, b_w 代表弱行政权力主体, 只要 $0 \leq b_s \leq b_w$ (即强行政权力主体也可能制造政绩工程, 但最优政绩工程率小于弱行政权力主体), 就可以导出均衡条件。

第7章

自媒体时代的大学治理

7.1 自媒体传播与大学治理内在诉求的融合

自媒体与大学治理二者是什么关系？自媒体何以影响大学治理？本章将结合相关理论从自媒体传播和大学治理的内在诉求两方面探寻，从自媒体传播主体与大学治理主体的融合、自媒体传播内容与大学利益相关者话语表达的融合、自媒体传播方式与大学利益相关者话语交流的融合三个方面阐述自媒体对大学治理产生影响的机理。

7.1.1 自媒体传播主体与大学治理主体多元化的融合

随着互联网技术的进步，自媒体平台越来越丰富，功能越来越完善，自媒体打破了传统媒体的垄断地位，使每个个体成为传播的主体具有了可能性，传播者具有了私人化、普泛化、平民化、自主化的特征。在国内使用微博、微信等自媒体的用户已上亿，数量庞大，且分布在各个领域，呈现出自媒体传播主体多元化的态势。在这样的时代背景下，大学管理也向大学治理过渡，由自上而下的垂直管理转向扁平化治理，大学的利益主体格局发生变化，多方参与合作治理成为必然，而且这些大学利益相关者都是时代的弄潮儿，他们是自媒体用户的重要组成部分，既是自媒体的传播主体，也是大学治理的治理主体，这样就促成了自媒体传播主体和大学治理主体二者多元化融合。治理理论和利益相关者理论表明，大学治理的精髓体现在大学治理主体的共同参与，大学治理主体是和大学有利害关系的个体或群体，即大学利益相关者。



（1）自媒体传播主体多元化

传统媒体时代，报纸、杂志、广播、电视等媒体在利益集团或国家的严格控制之下，媒体代表利益集团发出统一的声音，有一套属于自己的价值观和评判体系，传播主体通常以专业组织或专业机构来体现，具有相对的稳固性，信息的发布和传播渠道也比较有限，在“把关人”的作用下，他们试图用统一的声音告诉每一个个体，什么是该争取的，什么是该放弃的，营造了一个表面看似风平浪静，其实深层暗流涌动的氛围，个体在其中挣扎但却无能为力。每个个体要想发出不同于主流的声音是很难传播出去的，因为单一的个体站的位置不显眼，别人看不到，声音也不够大，别人听不到，其原因是缺乏有效的信息传播武器，没有属于自我的媒体平台。

互联网的发展，自媒体的出现，对传统媒体产生了冲击，传统媒体的固有优势没有了，传播格局发生了变革，信息的“把关人”失去了作用。由于自媒体平台不断出现，功能不断完善，加之跨入门槛低，操作简单易懂，每个人都可以轻松搭建属于自己的媒体平台，这就导致了自媒体传播主体的多元化。据有关资料显示，以微博、微信等为代表的自媒体用户都数以亿计，他们可以在网络上自由发布海量的信息，同时也可以接收海量的信息。他们不再是传统媒体时代被动的信息接收者，而是自媒体时代主动的信息传播者，每个个体都可能是互联网上信息的使用者和创造者，信息发布与传播正从机构过渡到个人，个人也可以轻松拥有媒体，在属于自己的媒体上“想说就说”“想写就写”，每个个体都可以在互联网上表达观点，传递信息，构建属于自己的社交网络。自媒体赋予了每一个传播主体前所未有的话语权，在这个“平”的世界，每个个体都可以发出完全属于自己的声音并快速传播出去，而不需要站在显眼的位置且发出高分贝的声音。因为传播媒介的变革，人与人之间的话语关系发生了革命性的变化，传播主体不再受到时空阻隔，可以完成各种话语关系。

自媒体传播主体不但数量庞大，而且构成成分也很丰富，这些传播主体有不同的年龄、不同的性别、不同的职业、不同的身份、不同的阶层、不同的地域、不同的文化等。信息的传播不再属于专业机构和专业人员，而是属于社会中的每一个公民，正因为如此，自媒体被称为“公民媒体”或“个人媒体”。自媒体爆发出如此巨大的能量冲击传统媒体，颠覆传者与受者的固有关系，解构单向被动传播，建构全新的多向互动传播模式，这与自媒体传播主体的百花齐放有着重要关系。

（2）大学治理主体多元化

在大学治理这个新的理念出现之前，大学强调的是管理，强调的是自上而下的科层制结构，强调的是集权。大学就是政府下属的行政部门，大学依附于政府，政府在大学管理中占



据着绝对的主导地位,其他机构或组织几乎无权干预,团体或个人的影响更是微乎其微。大学的各种具体事务则由政府委托少数管理者管理,大学的具体决策权由校长、书记、处长、院长、所长、主任等控制,他们在大学的各个机构组织里各司其职,上传下达,维系大学的正常运转,大学俨然是一个政府部门,上级指挥下级,下级对上级负责,他们是命令与执行的关系,等级森严。大学的荣辱兴衰是政府的事,是大学管理者的事,其他利益相关者没有资格参与,也缺乏渠道参与。

现在,随着治理理念在大学运行中的兴起与应用,大学治理强调每一个大学利益相关者都来参与管理,强调治理主体的多元化,强调分权,强调主体间权力的互相依赖。人们意识到了大学利益相关者参与大学治理的作用和意义,大学各利益主体被纳入到大学管理中来,大学治理主体应该是多元化的,大学的利益相关者都可能成为大学治理的主体。在大学这个组织中,其利益相关者很多,在校内有教师、学生、行政管理人员及后勤服务人员等。在校外有校友、学生家长、社区居民等,还有大学的举办者和重要出资人政府及相关的与大学有契约关系的当事人及社会大众。这些大学利益相关者都应该可以分享大学治理的话语权、参与权、决策权和监督权,都可以从自身利益出发表达对相关问题的不同看法,他们不应该是“旁观者”,而是“当事人”。根据他们与大学利益的亲疏关系,应该赋予他们不同程度的权力,让他们充分享有知情权和参与权,大学的舞台不应该只是政府和大学行政管理者的,大学管理不应该是他们的“独角戏”,而应该是有广泛群众基础的“大合唱”,大学治理主体的多元化将有利于激发利益相关者的主人翁精神,发掘人的潜力,这对大学这种非营利机构和利益相关者组织来说无疑是巨大的进步。

(3) 大学治理主体是自媒体传播主体的重要组成部分

自媒体传播主体来自于社会的各个领域、各个阶层,具有多样化、平民化、普泛化的特征,尽管自媒体平台繁多,操作方便,进入门槛低,但自媒体毕竟是高科技背景下的产物,是时代进步的标志,属于新生事物,接受并运用新事物不但需要运用能力的提升,更需要观念的转变,这样才能玩转自媒体,才能感受到自媒体带来的魅力。所以,自媒体的拥有者必定是思维活跃、视野开阔、勇于挑战、向往变革、善于接受新事物的时代先锋。他们或许是爱探索、有想法的青年人,或许是具有较高文化知识的人,或许是追求生活时尚与品质的人。总之,他们是新时代的践行者和创造者,而大学正是孕育新理念,产生新事物,推动新发展的乐园。因为大学聚集了大量的青年学生,他们是时代的精英,是未来的代言人。他们具有一定的知识文化,思维活跃,思想前卫,乐于接受新思想,体验新生活,也有能力创造新生活。除了学生以外,大学还有大量的教授及其他管理人员、科技人员和服务人员,他们都具



有较高的文化知识,视野开阔,思想开明,都善于接受新事物,乐于运用新成果。与大学有关系的利益相关者如校友、大学退休职工、学生家长、科研经费提供者、产学研合作者、贷款提供者等大部分人都思想解放,关心社会,积极参与社会建设。

另外,大学具有自由、民主、平等、包容之氛围,鼓励创新,支持变革。所以,当自媒体在社会风靡之际,就是在大学兴盛之时。自媒体的传播主体不计其数,遍布世界的每一个角落,但大学的治理主体绝对是自媒体传播主体不可忽视的重要力量。当今大学校园,学生、教师、管理人员等几乎都开通了微博、微信平台,校方也开通了官方微博和微信公众号,自媒体已经深深融入到大学之中。自媒体的传播主体可能就是大学治理的治理主体,大学治理的治理主体可能就是自媒体的传播主体,二者合一。

7.1.2 自媒体传播内容与大学利益相关者诉求表达的融合

上节已经论述了自媒体传播主体与大学治理主体的融合,毫无疑问,大学利益相关者是大学治理的主体,同时也是自媒体传播主体,同一个主体扮演着不同的角色。当自媒体传播主体意识到自己是大学利益相关者后,权力意识的觉醒必然增强各种利益诉求,各种利益诉求需借助自媒体传播渠道来满足表达欲望,从而强化利益诉求,这就实现了自媒体传播内容与大学利益相关者话语表达的融合。

(1) 自媒体激发了大众的表达欲望

表达以交际、传播为目的,以物、事、情、理为内容,以听者或读者为接收对象,可以通过语言或肢体直接表达,也可以通过报刊、广播、电视、网络等媒介间接表达。其中,通过语言形式直接或间接的表达最为广泛。

毫无疑问,人类需要表达,表达是人与生俱来的需求,人与人的各种关系就是通过表达来完成并确立的。在民主法制社会,表达自由是人的一项基本权利,也是社会文明进步的标志之一。传播媒介的变革对人类社会的影响是很震撼的,尤其对人类的表达更是影响深远。加拿大学者麦克卢汉认为,媒介就是“人体的延伸”;印刷品描绘了多彩的世界,拓展了人的视野,它是眼睛的延伸;广播传递了美妙的声音,激发了人的听力,它是耳朵的延伸;电视立体的呈现世界,视听内容变得多彩,它是眼睛和耳朵的同时延伸;计算机具有部分人脑功能,它是中枢神经系统的延伸等。在口语传播时代,人们主要通过语言面对面直接表达,这种表达方式受时空限制大。在文字、印刷传播时代,人们以书报为媒介进行表达,表达形式更丰富,范围更广。在电子传播时代,有了广播、电视、网络,出现了一些新媒体,人们



的表达进一步超越时空,灵活自由。特别是自媒体的出现,在个体上实现了点对点和点对面的瞬间对接,还兼具公开性和匿名性,人们的表达欲望得到了前所未有的激发和解放。中国互联网络信息中心第34次中国互联网统计报告显示,中国网民6.32亿,手机网民5.27亿。截至2014年6月,我国即时通信网民达5.64亿,博客和个人空间用户为4.44亿,微博用户为2.75亿,社交网站用户为2.57亿。随着科技的进步,互联网技术的日趋成熟和普及,未来人们将“深陷”网络之中而不能自拔,网络已经深度融入到人们的生产和生活。人们通过这些网络平台沟通交流、娱乐购物、展示个性、表达情感、观点争鸣甚至是利益诉求。可以说,口语传播时代的表达与电子传播时代的表达是不能相提并论的,自媒体平台的出现激发了人们的表达欲望,丰富了人们的表达内容,人们的表达已经升华到前所未有的高度,人们的表达欲望也得到了前所未有的满足。

(2) 大学利益相关者有各种利益诉求

随着大学走出“象牙塔”,走进社会的中心,大学的发展关系到社会中的每一个人,从利益相关者的视角看,大学是一种利益相关者组织,且具有典型性,各利益主体都有不同的利益诉求,所以大学应从单一的行政管理走向以大学社会责任为导向的共同治理,大学不只有一个权力中心,各利益主体都应该有资格参与大学治理,大学利益主体应当有权决定各项相关事务,这正是大学治理的精髓,也是大学利益相关者所期盼的。特别是随着社会对大学的要求越来越多,大学职能趋于多样化,大学的利益主体也趋于多元化,大学治理的权力也应相应分散,所以在大学治理的权力结构中,除了传统的行政权力和学术权力外,社会权力、市场权力和学生权力应该占有一席之地,给予充分考虑。基于大学利益相关者与大学的亲疏关系和利益的关联度,大学利益相关者被划分为不同的群体,他们有着各自的利益诉求。

首先是政府,政府代表着国家并服务于社会,它是大学的举办者和重要出资人,是大学特殊的利益相关者,它强烈要求大学传承文化、探求真理、研究科学、创新学问、培养人才、服务社会、引领未来,为政府提供强有力的智力支持,推动社会全面发展。

其次是教师、行政管理人员、教辅人员等其他大学内部工作人员,他们是大学直接的利益相关者,他们的利益诉求是提高工资福利、改善工作环境、提升成长空间、满足职业愿景、获得上级支持、合理的制度政策、和谐的同事关系、良好的大学形象等。

再次是学生,没有学生就没有大学,学生是大学的消费者,是高等教育的顾客,他们是抱着希望带着梦想而来的,他们有着重大的利益诉求,他们是大学的重要利益相关者。他们的利益诉求包括良好的大学声誉、优质的教学资源、雄厚的师资力量、良好的校园环境、科学的管理制度、良好的就业前景等。



接着是相关出资人、捐赠者等，他们积极参与大学建设，心系大学发展，他们也是大学利益相关者，他们的利益诉求是希望大学有良好的形象和声誉，合理使用经费，提升大学办学效益，维持大学长期生存发展，保持与大学的良好关系。

然后是校友、学生家长等大学利益相关者，他们的利益诉求是希望大学有良好的形象，持续不断的大学发展信息。

最后是用人单位、社区及社会大众，他们是间接的大学利益相关者，他们的利益诉求是大学生专业技能强、有社会责任感、综合素质高；大学有良好的声誉、有进取精神、有社会担当等。

总之，大学的利益相关者多而广，亲疏关系也不均等，所以他们对大学的利益诉求也是各种各样、五花八门，由此可知，大学承担着重要而复杂的责任。

（3）大学利益相关者的表达欲望强化了利益诉求

自媒体的风行不但促成了自媒体传播主体的多元化，还大大激发了大众的表达欲望，实现了自媒体传播内容与大学利益相关者话语表达的融合，从而强化了大学利益相关者的利益诉求，这是自媒体对大学治理产生影响的重要原因。

大学有各种各样的利益相关者，他们有着各种各样的利益诉求，要实现利益诉求必先进行必要的表达，语言表达、文字表达或图文并茂的影像表达，并借助报刊、杂志、广播、电视、网络等媒介广而告之，激起有着共同利益的群体的共鸣，凝聚力量，形成强大的统一战线。但在自媒体出现前，要想利用传统媒体进行利益诉求是很艰难的，大家诉求的信息很难及时整合，也很难形成一股强大的力量，所以，在传统的传播媒介时期，大家的利益诉求是分散的、是滞后的、是微弱的，影响力是极为有限的，很多大学利益相关者沦为“沉默的大多数”。但自媒体出现后，情况就发生了剧烈变化，大众拥有了完全属于自己的媒体平台，他们利用自媒体信息量大、表达自由、传播快速、互动性强、使用方便等优势与强大的传统权力进行话语权的争夺，进而实现权力博弈，尽量去争取属于自己的利益，话语权得到充分体现和前所未有的重视。自媒体激发了大众的表达欲望，更激发了大学利益相关者的表达欲望。大学利益相关者充分利用自媒体平台，对大学进行各种利益诉求，自媒体成了大学利益相关者维护自身利益和权力的强大武器。

自媒体出现以来，大学利益相关者围绕自己的利益诉求在自媒体平台上对大学进行了充分的表达，形成了信息流通、思想碰撞、语言交锋、百家争鸣的局面，促成了大学的一系列变革，实现了大学的良性发展。



7.1.3 自媒体传播方式与大学利益相关者话语交流的融合

自媒体传播主体的多元化与大学治理主体的多元化都在各自的领域具有重大的现实意义,当大学治理主体成为自媒体传播主体的重要组成部分,自媒体传播内容与大学利益相关者话语表达相融合时,二者的话语交流相融合便顺理成章,水到渠成。自媒体传播方式与大学利益相关者话语交流的融合为大学治理的合作协商与互动持续创造了良好的条件。

(1) 自媒体带来信息传播范式变革

科学技术的进步,移动互联网的发展,传播媒介发生了历史性变迁,自媒体登上历史舞台,推动了信息传播范式的变革。在传统媒介时期,以报刊、杂志、广播、电视为代表的信息传播渠道十分有限,形式单一、时效性差、互动性不强、内容保存困难、信息量有限、信息流动不畅通,在传播范式上属于一种“教堂传播”,即在传统媒介时代的大众传播是一种“少对多”“点对面”的传播,是“少数人面向所有人的传播”,是一种封闭的单向被动模式,信息的传播控制是先由“把关人”精心“过滤”后再“出版”,传者与受众之间的界限泾渭分明,他们之间的互动性受到诸多因素的限制,信息流动不充分、不及时。而自媒体的出现直接颠覆了传统媒介的传播模式,带来了信息传播的变革,信息渴望自由梦想逐步实现。

自媒体时代的来临,首先,解构了传统意义上的传者与受众的关系。受众由被动变为主动,不再被动接收信息,而是主动接收并且可以生产、传播、分享、反馈信息,成了产销合一者。其次,自媒体信息传播方式由“教堂传播”过渡到“集市传播”。所谓“集市传播”就是“多对多”、“面对面”的传播,“所有人面向所有人的传播”,是一种开放的多向互动模式,几乎每个人都可以发布传播信息。再次,自媒体信息的传播控制是先“出版”后“过滤”,传统的“把关人”不复存在,每个人都能生产信息,每个人都对信息进行自我把关,导致信息海量涌现、异常活跃,世界变得通体透明。总而言之,自媒体时代让大众拥有了属于自己的媒体平台,信息传播可以畅通无阻,实现了人对人的即时沟通、交互沟通。沟通信息内容丰富,沟通形式多样,沟通内容可以被记录,每个人在接收信息的同时也可生产信息,对信息作出独立的判断。自媒体时代信息的传播改变了人们生活的习惯和思考问题的方式,把人与人的话语关系推向一个更高的层次,有利于人类社会的沟通交流,大大强化了草根阶层的话语权。

(2) 大学治理需要合作协商与持续互动

大学发展到今天,已经渐渐从社会这个大舞台的幕后走到了台前,受到无数聚光灯的照



射,成为社会的重要角色。大学的运行与发展事关重大,所以政治权力及行政权力的绳索始终牢牢套在大学的脖子上,牵引着大学往前走,由此以强力来控制、支配、指挥为特点的“管理”大行其道,风靡一时。然而,时光流逝,社会变迁,历史潮流奔涌向前,许多新思想、新理念应运而生,“治理”就这样登上了舞台,并以燎原之势波及社会各领域。

处于管理视野下的大学显然不能一直适应社会的发展,也不利于学术生产力的解放,置身于社会中心并牵连着社会的每一根神经的大学不能始终由政治权力和行政权力控制,大学毕竟不是一般的政府行政机构,其学术性特征必须凸显。特别是大学是一个利益相关者组织,其具有典型性,这一点得到普遍认同后,大学的主体应该相应扩大,属于所有利益相关者,学术权力、市场权力、社会权力、学生权力等应得到充分的尊重和体现,大学管理走向大学治理成为一种必然。大学涉及的利益主体很多,也很复杂,与大学的利益的关联度也不一致,各种利益关系盘根错节,在解决事关全局的重大问题时,一方权力不能大包大揽,独断专行,而要多元利益主体充分参与,综合考量各方利益诉求,交流信息,合作商讨,达成共识,作出最优化决策,达到公共利益的最大化。所以,大学治理需要大学利益相关者的合作协商,体现治理的多方参与与合作协商的理念。另外,大学治理不是一套规则,也不是一项活动,不应该是静态的、瞬间的。它应该是一个多元互动和持续自觉的动态过程,有一套信息沟通、合作协商的对话机制。大学各利益主体的话语表达自由,话语交流通畅,话语权应该得到保障,为大学重大问题的合作协商提供保障机制。所以,大学治理摒弃了传统管理的弊端,提倡多中心、多主体参与、合作、协商,持续互动,实现大学利益相关者的利益最大化。

(3) 自媒体传播范式为大学治理的合作协商与持续互动创造条件

在信息技术、数字技术、互联网技术等科技的支撑下,自媒体蓬勃发展,先后出现了很多平台,功能也日趋完善,越来越深受用户的喜爱,这对传统的媒体平台产生了强烈的冲击。其中一个重要原因就是自媒体的传播速度快,互动性强,传播效果非常好。自媒体的出现确实给传播领域带来了革命性的变化,消解了传统意义上的传者与受者。自媒体传播已经没有了时间和空间的限制,在任何时间、任何地点都可以实现信息互通,传者与受者的时空距离几乎为零,传者可以迅速把文字、图片、音频、视频等信息传递给受者,受者也可以瞬间进行反馈。还可以对这些信息进行转发、分享和收藏。其时效性和交互性是任何传统媒体都不能企及的。这大大提升了人们沟通交流的质量,提高了办事效率,将人与人之间的话语关系推向更高级别,对人们的日常生活习惯、思维模式及生存方式等都产生了深刻影响。根据治理理论可知,治理不是一套规则,而是一个过程;不是靠控制支撑,而是靠协调运转;不是一种正式制度,而是涉及公共部门及私人部门的利益相关者的持续互动。大学作为典型的



利益相关者组织和非营利机构，治理的共性完全符合大学治理精神。大学的利益相关者在治理过程中要顺利高效完成合作协商与互动持续，必须建立一种合作伙伴关系，在持续不断的透明的信息交流中完成。要想做到这一点，必须借助现代的信息传播工具，在更高级别的话语关系上完成大学治理的合作协商与持续互动，特别是信息传播快速且互动性强的自媒体平台天然地为大学治理创造了有利条件，这是自媒体对大学治理作出的特别贡献。

自媒体在科学技术进步的背景下出现，把人类的话语关系提高到更高层次，话语权得到强化，而治理理论对大学管理产生冲击，管理理念更新换代，这种技术赋权和管理理念的变迁本身就是一个社会互动的过程，在这个过程中根本就离不开主体间信息的传播、沟通与交流。所以，在自媒体与大学治理这两个领域里，自媒体的传播主体极有可能是大学治理的治理主体，大学治理的治理主体也极有可能是自媒体的传播主体，二者重叠，合二为一。他们完全可能聚焦大学事务进行广泛的话语表达和话语交流，在更高层级的话语关系上完成话语背后的大学制度设计及权力转移，所以，自媒体传播范式为大学治理的合作协商与持续互动创造了条件。

7.2 自媒体对大学治理的影响及挑战

随着自媒体平台越来越多样，功能越来越完善，人们利用自媒体已成为一种新常态。自媒体对社会生活的方方面面都产生了不同程度的影响，无论是日常的人际交流，还是官方与民间的互动，商业领域和文化领域等都产生了积极的影响与挑战。今天的大学已经深度融入到社会之中，作为社会的一个子系统，大学不可能是一个封闭的存在，而应该主动接纳社会，拥抱社会并引领时代发展。在自媒体盛行的今天，大学也不可能无动于衷，独善其身。通过对自媒体传播和大学治理内在诉求的解读与特点分析，归纳出了二者的内在联系，下面将在此基础上，试图探索自媒体对大学治理产生的影响及可能带来的挑战。

7.2.1 媒体与自媒体参与大学治理

媒体在参与社会治理中发挥着重要作用，自媒体的出现拓展了媒体治理的空间，给社会治理也带来了生机。自媒体作为社会治理中更具广泛性的行为者，承担着相应的角色，在处理各种利益关系中不容忽视。同样，在大学治理中，各利益相关者会通过自媒体平台发出属于自己的声音，使自媒体参与大学治理成为一种可能，这是自媒体对大学治理最直接的影响。



（1）媒体参与社会治理

媒体是传播信息的介质，是一种工具或是一种载体，是一种渠道或是一种中介物，抑或是一种技术手段，总之其作用就是传递信息、获取信息。它或是承载信息的物体，或是储存、呈现、处理及传递信息的实体。报刊、杂志、广播、电视是常见的传统媒体，随着科学技术的进步，又出现了诸如互联网、手机等新媒体。新媒体的出现，传统意义上的受者也变成了传者，每个个体都可以轻松生产、传播、储存大量信息，“人人皆媒体”的时代来临。媒体所表现出来的社会功能是很丰富的，如监测社会环境、协调社会关系、传承文化、提供娱乐、教育民众、传递信息、引导舆论等。所以，媒体对维系社会的良性运转，推动社会健康发展意义重大。

西方曾把媒体与立法、行政和司法并举，称其为“第四权力”，它的监督功能得到广泛认可，在权力博弈场中占据着特殊的位置。媒体不仅可以参与对其他社会组织的治理，比如媒体对公司治理的参与等。其实，媒体还可以扩大治理范围，发挥更大的作用，广泛参与社会治理。作为社会治理中重要的行为者，媒体承担着不可替代的角色，在处理各种利益关系时具有特殊作用，对社会的正常运转具有重要意义。在中西方，媒体都广泛深入参与了社会治理，所以，媒体被认为社会治理的重要参与者。当然，媒体对社会治理的参与，与公检法等国家权力机关对社会治理的参与有本质区别，但从福柯的微观权力理论出发，从“话语即权力”来看，媒体对社会治理的参与意味深长。

在以报纸、广播、电视等为代表的传统媒体时代，媒体往往是由国家或利益集团运作，参与社会治理的形式和效果也不尽相同，但其重要性不言而喻，任何一个国家或社会的治理都离不开媒体。或是国家大事，选举换届；或是家庭事务，邻里纠纷；或是商业领域，打假维权；或是行政部门，违规操作；或是地痞流氓，欺压百姓；或是推出新政，组织学习；或是突发事件，揭露真相等，都需要媒体参与。媒体在参与治理过程中的监督、预警、宣传、引导等作用其他组织或机构无法替代的。它虽然没有立法、行政和司法那样强而有力，但它无形的力量无处不在，以柔克刚、潜移默化。它以特殊的方式缓解社会的各种矛盾，推动社会向前发展。

（2）自媒体参与大学治理

随着传播媒介的变迁，新的传播平台不断出现，新的媒体形式加入到社会治理中来，丰富了媒体治理内容，拓展了媒体治理空间。特别是自媒体的兴起，凭借其进入门槛低、传播快、交互强等优势，对传统媒体治理形成了强有力的挑战，自媒体越发成为媒体治理中一股重要力量。



大学作为社会的一个细胞,社会治理自然囊括了大学,大学治理应属于社会治理的一部分。在媒体参与社会治理中,媒体对大学的发展改革、教育教学等进行了特别的关注。如今,大学与社会已深度相融,大学的存在与发展事关全局,大学的利益相关者越来越多,大学的内外部权力也趋于扁平。在这种情况下,自媒体加入到社会治理,特别是加入到大学治理中有天然的优势。从自媒体传播与大学治理内在诉求的融合可知,自媒体传播主体的多元化与大学治理主体的多元化为自媒体参与大学治理奠定了基础,解决了“可能性”的问题。自媒体激发的表达欲望与大学治理利益相关者的利益诉求为自媒体参与大学治理提供了空间,让“可能”变成“可以”。当下,各大学都开通运行了一些自媒体平台,如论坛、微博、微信等,在这些平台上大学官方与社会、教师、学生、校友等展开互动。大学的直接利益相关者及社会大众也通过自媒体平台发布、报道甚至是曝光大学的一些事件,引起了相关部门的关注或干预甚至是调查处理。所以,自媒体传播与大学治理内在诉求的融合为自媒体参与大学治理创造了条件,自媒体参与大学治理是自媒体对大学治理最直接的影响。当然,不管是媒体参与社会治理还是自媒体参与大学治理,传播主体都应该遵守相关的法律法规,恪守职业道德,提高媒介素养,做到不缺位,也不越位。

(3) 自媒体参与大学治理案例分析

大学作为创造知识、传播文化的场所,聚集了大量思维活跃、勇于创新、善于接受新事物的师生。所以,身处自媒体时代,微博、微信等自媒体平台在大学发展得如火如荼,为师生们关注社会、交流思想、获取信息、繁荣文化开辟了新渠道,大学的教育教学、信息发布、校园文化、形象塑造、交流沟通等都深度融入到自媒体的发展之中,为大学各利益相关者互动创造了良好条件,大学治理水平得以提升。同时,在自媒体时代,“人人都有麦克风”,“人人皆记者”,每个大学利益相关者都会通过自媒体来传达自己对某些事件的关注,甚至是利益诉求。有的事件还引起了相关职能部门的高度重视,对相关事件进行了妥善处理,有的则更进一步,触发了社会的深入思考,推动了某项改革。在自媒体参与大学治理过程中,自媒体对大学治理进行了全面的关注,如大学改革、招生考试、职称评审、论文剽窃、师德败坏等都在自媒体平台上展开了广泛讨论,有的事件还首先被自媒体曝光,然后传统媒体也跟进报道,引发大学舆论危机。

案例一:武汉理工大学微博建设成绩喜人

2009年年底,全国各类校园微博纷纷涌现,武汉理工大学也不甘人后,2010年12月正式开通了官方微博,组建了微博管理团队,使之成为学校官方网站、论坛、校报、广播台等媒体的有益补充,用图文并茂的微博内容发布信息资讯,与校内外互



动交流,传递校园文化。截至2013年年底,武汉理工大学团支部微博达到457个,活跃的社团微博达到89个,达人微博达到30多个,校园微博矩阵的搭建日趋完善。其中,学校官方微博开设了多个版块,将学生社团微博、校园文化微博、理工达人微博等与官方微博相互链接呼应,使学校官方微博粉丝数超过22万,当年官方新浪微博被阅读量超过4000多万次。与此同时,武汉理工大学官方微博取得不俗成绩,先后获得很多奖项和荣誉,如2012年9月在教育部官方微博发起的“暑期实践晒晒看”微活动中,获教育部新闻办微活动优秀组织奖;2013年3月获“2012年度全国教育宣传工作创新案例”奖;2013年11月武汉理工大学以排名第一的成绩与重庆大学等其他几所高校同获“2013年度全国高校新媒体综合影响力十强”称号,武汉理工大学腾讯微博研究会也获评“高校新媒体研究会特别奖第一名”。另外,教育部官方微博还转发了学校官方微博的多条微博,《中国教育报》和教育部网站还对武汉理工大学微博文化研究成果和微博建设进行了专题报道^[183]。

总之,武汉理工大学微博建设与发展成绩喜人,在新浪、腾讯的校园微博影响力排行榜上,武汉理工大学始终名列前茅。武汉理工大学微博已经成为校园内信息发布最快速、舆论影响力最大、校园文化引领最有力的平台,在信息传达、思想交流、文化建设、舆论引导、思想教育、形象管理等方面发挥着至关重要的作用。在微博建设与发展取得成绩的同时,武汉理工大学也积极反思、总结经验,提出了诸如加大舆情研判,建立预案机制,主动介入应对并设置“议题”;培养校园意见领袖,掌握话语权,营造健康的舆论环境;加快新媒体“问教”,推进校务公开,推进师生参与校园民主管理,提高师生对学校重大决策的参与度等管理建议,这些建议将有助于微博在大学治理方面发挥积极作用。

案例二:湖南高校职称评审黑幕被揭

2012年5月4日,网名为“马山寨主”的人通过微博发出了这样一条消息:今年湖南高校教师职称评审工作昨天在母山基地开始。前天下午评委名单刚定,全省参评教师即获悉名单,前晚开始一年一度的疯狂送钱活动。今年,体育专业评委刘一兵教授为方便老师们送钱,在新天宾馆开了套间并广而告之,一时门庭若市,楼层服务员只要遇到打听2408房间的人,便会说:“你是要评职称吧?”^[184]下面还附有一张手机截屏图片,内容涉及体育专业评委姓名及单位,还有“请准备3万元到4万元,

[183] <http://www.wutnews.net/news/news.aspx?id=68889>

[184] http://weibo.com/u/1369633925?stat_date=201205#feedtop



于今晚到新天宾馆 2408 房间找刘一兵教授,晚了就送不进去了。”的文字信息。这条微博随即引来各方关注,到目前为止已被转发 16385 次,留下 3690 条评论。这些评论中有惊呼教育腐败到如此地步的,有谩骂拷问师德师风的,有冷静反思职称评审制度的,有赞扬网友胆大的,有夸微博力量强的,有叹世风日下对教育失望的,有惋惜因送钱的人多同事没送出去的,有要求司法介入严查的,有追问教育厅长有何感想的,有习以为常见怪不怪的,有将信将疑等待事件进展的,等等。后来,很多报纸、网站等传统媒体也深度报道了此事。总之,一石激起千层浪,这条微博引发了强烈反响。先是湖南省相关部门责令刘一兵所属学院纪检监察部门立案调查,在事件清楚之前停止体育学科组的评审。之后国家相关部门派人到湖南督办,湖南省相关部门介入调查,经查实,刘一兵收受相关参评人员贿赂,涉嫌违法,被移送司法机关处理。

其实,高校职称评审中的潜规则早已成为公开的秘密,忽略其中的人为因素,现行的高校职称评审制度本身有很多不合理的地方,国家行政行为对教师职称评审影响很大,学术职业管理行政化,行政权力又运用不当,监管缺失,很容易出现腐败问题。参评教师又处于弱势地位,权力救济渠道也不通畅,有少数教师又急功近利带坏风气,职称评审中的不正之风越吹越大,高校职称评审改革迫在眉睫。

案例三:清华大学第四教学楼改名“真维斯楼”

2011 年 5 月 23 日,一则《清华大学第四教学楼改名“真维斯楼”》的帖子在水木清华 BBS 社区引发关注,网友们纷纷在论坛、微博等自媒体平台上转发或评论,有说清华想钱想疯了的,有说清华媚俗的,有说清华太掉价有失身份的,有说这和清华形象不搭的,有说应先征求学生和大众意见的,也有说可以理解的,等等。总的来说,多数觉得这样欠妥,感觉别扭。记者现场采访了很多学生和老师,都觉得这样让人难以接受。后来,各大传统媒体也作了不同程度的报道。清华大学始料未及,陷入被动,在强烈的反对声中,“真维斯楼”字牌被取下。

大学建筑以企业或人名冠名的不少,但为什么这次清华大学和真维斯的合作没有获得社会的认可和祝福,取而代之的却是挖苦和嘲讽?大学是个特殊的组织,要求学术至上,远离功利,因为它是利益相关者灵魂安放之地,要充分考虑多方面的因素。一般的大学建筑物以企业或人名命名要突出相关性、公益性,要获得师生及社会的广泛认可和支持,不能为了筹钱而随意在承载着精神和灵魂的教学楼上冠名。

案例二和案例三都是大学利益相关者通过自媒体平台曝光,然后引起各方参与评判,相关权力主动或被动介入,使事件得以平息或处理,是自媒体参与大学治理的范例。



7.2.2 自媒体对大学治理的积极影响

大学治理为了实现其目标,强调利益相关者全面参与,在合理配置各方权力的基础上合作协商、持续互动,实现各方利益最大化。这需要建立在一种更高层级的话语关系之上,需要信息持续不断地无障碍流动,自媒体的出现,提供了这种可能。所以,自媒体对大学治理理念及目标的实现产生了强大的助推力,对大学治理具有积极影响。

(1) 信息传播更快、更透明,有利于大学治理的合作协商

决策、制度安排、权力配置、利益诉求及大学整体效益的实现等是大学治理必将涉及的核心问题,要想妥善高效解决这些问题,大学利益相关者的合作协商是必然选择。所以,合作协商是大学治理的重要表现形式,也是实现大学目标的有效途径。但是,高效的合作协商是有前提条件的,它必须建立在一致的目标、统一的认识和规范、相互信赖的氛围、合作协商赖以生存和发展的物质基础等基础之上。在大学治理中,一致的目标、统一的认识和规范、相互信赖的氛围等前提条件是通过大学治理理念的培育来解决的,而合作协商赖以生存和发展的物质基础则需要科技的进步,在设备、通信和交通工具等方面给予物质支撑和技术保障,在这里,通信即信息传播媒介显得尤为重要。因为高效的合作协商不能仅仅局限在人与人面对面的沟通交流,必须超越时空限制,依托充分而真实的信息交换,打破长期以来的信息壁垒,实现信息传播更快、更透明。

在传统的大众传播时代,信息是一种稀缺资源、是被垄断的、是自上而下的管道式的流动,传播缓慢且不透明,反馈互动也很难实现,社会管理者主要通过这种信息不对称的方式来实现社会治理,这样不但管理成本低,而且效率还很高,传统的社会管理皆是如此,大学的管理也不例外。在这种管理模式下,不需要合作协商,也不可能真正意义的合作协商。可是,在电子媒介引领的时代,互联网技术、移动通信技术、数字技术等突飞猛进,新媒体发展欣欣向荣,特别是近些年自媒体的出现。自媒体平台越来越丰富,功能越来越完善,信息在渴望自由的道路上向前迈进了一大步,把人类社会的话语关系提升到新的高度,为大学治理的合作协商创造了条件。以贴吧、论坛、微博、微信等为代表的自媒体平台在信息传播方面比以报刊、广播、电视等为代表的传统媒介具有优势,主要表现在传播主体多元化、传播平台多样化、传播内容个性化,而且传者与受者之间的信息反馈互动性大大增强,传者也是受者,受者也是传者,传者与受者之间的时空距离几乎不受限制,信源来自四面八方,信息传递的很多壁垒不复存在,实现了点对点、点对面、面对点、面对面的立体式网络化互播,信息传播比任何时代都要更快、更透明。这种传播的变革影响了我们理解和思考的习惯,开



创了很多可能性,波及社会的各个领域,促成了许多社会领域的变革,传统的社会管理已经不适应现代社会的发展,表现在大学方面,大学管理要向大学治理过渡,大学发展的重大决策需要大学利益相关者的合作协商。这种合作协商既要有大学利益相关者面对面的、深入的话语交流,更要有不受时空限制的、广泛长期的互动交流。要实现后一种合作协商必须借助各种媒介,特别是自媒体平台。在这个平台上,大学利益相关者可以就某项决策适时展开广泛而深入的商谈、辩论、博弈,协调各方意见最终达成一致。这种基于信息传播快且透明的背景下的合作协商有利于决策的优化、制度安排的合理化、权力配置的合法化及各方利益的最大化。

(2) 传播主体多元化与公共领域的拓展有利于大学治理达成共识

大学治理强调利益相关者全面参与合作协商,其目的就是要就大学治理的一系列问题达成共识,使作出的决策具有足够的合理性与合法性,有广泛的群众基础,从而具有普遍的约束力,同时也惠及所有利益相关者。但要对大学治理的重大决策达成共识、形成集体行动需要大学利益相关者的全面参与,以及可以自由展开讨论甚至是激辩的公共领域。自媒体的普及为大学治理的重大问题达成共识创造了条件。

首先,自媒体的普及促成了传播主体的多元化,为大学治理达成共识提供了重要条件。大学不再是象牙塔,已全面融入到社会,与社会有着千丝万缕的联系,大学的发展或直接或间接关系到社会中的每一个人,不管是大学的核心利益相关者,还是重要利益相关者,或是边缘利益相关者,抑或是社会公众都非常关注大学的一举一动。所以大学的任何一个决策都要慎重,必须充分考虑主要利益相关者的切身利益,还要顾及大学的社会效益。为此,大学在治理过程中必须就相关问题广泛听取民意,收集民情,综合考虑各方意见,最终达成共识,形成政策并实施,尽可能避免政策的朝令夕改,力避决策失误造成的不可估量的损失。要做到这些以达成共识,广泛而充分的讨论和争辩是一条有效的途径,但这种广泛而充分的讨论和争辩不仅需要人与人面对面地坐而论道,还需要借助报刊、书籍、广播、电视、电话、网络等媒介进行交流,更需要自媒体这种交互性强、传播快,很少受时空限制的新媒介加入,最关键的是自媒体进入门槛低,操作简便,普及率越来越高,在现代快节奏的生活方式下自媒体已成为人们重要的交流沟通工具。如今,每个人都可以在贴吧、论坛、微博、微信等网络空间指点江山、激扬文字,也可以打造自己的自媒体平台,就某些问题进行深刻思考并发表长篇大论,也可以对一些热点事件进行及时点评,多元的传播主体可以展开持续的互动。就具体的大学治理而言,社会公众都可以借助自媒体平台参与进来,从不同的立场、角度发表意见,评判是非,表达诉求。大学主要利益相关者更可以设身处地权衡有关教育问题的利



与弊、是与非、提出中肯的意见或建议,教育界资深专家学者也可以在舆论场上发挥意见领袖的作用,甚至可以进行议程设置,凭借深邃的理论知识和独到的专业眼光引领公众深入而高效的探讨,最终达成共识。

其次,自媒体的普及拓展了公共领域,为大学治理达成共识提供了广阔的话语空间。公共领域是一个民主国家和开放社会必不可少的公共空间,公众可以就一系列的公共事务,在其间平等参与讨论,以期形成公共舆论,维护公共利益。咖啡馆、俱乐部、报刊、杂志等都属于公共领域,人们可以在里面点评时事,谈论是非。随着互联网的崛起,自媒体的风行,出现了可以互动的网站论坛及不受时空限制的、互动性强、传播快的自媒体平台,如QQ空间、微博、微信等。这些自媒体平台的出现拓展了现代社会的公共领域,使人们参与讨论公共事务的方式更灵活、形式更多样、反馈更及时、互动更强烈,更关键的是这些平台的信息传播兼具私密性和公开性,便于人们传递真实信息,反映真实情况,形成公共舆论,达成共识。大学利益相关者及社会公众可以充分利用这些自媒体拓展的公共领域,就大学治理过程中出现的问题展开激烈的讨论和争辩,甚至是相左或对立的观点交锋、思想碰撞、百家争鸣,这才真正达到讨论的目的,有利于达成共识。

基于不同利益能形成公共舆论进而达成共识并非易事,但自媒体的出现提升了人们的话语层次,聚合了更广泛的人群,同时还提供了广阔的话语空间,为人们商议公共事务带来了方便,也对孕育合作、民主、和谐的社会具有重要作用。

(3) 表达自由与话语权力彰显有利于大学治理实现权力匹配与运行

权力是大学治理的核心问题,权力如何分配与怎样运行直接影响到大学治理的效果,所以,大学治理的中心环节体现在大学多元化权力的合理匹配与良性运行。但这种良好状态不是自然出现的,而是在大学的内在逻辑或规律的牵引下,大学各权力主体不断博弈的结果,是自下而上的“争权”与自上而下的“赋权”的动态平衡。这其中的博弈也好,“争权”、“赋权”也罢,都需要一件重要武器,那就是话语。根据福柯的微观权力理论,“话语即权力”,话语是权力的表现形式之一,话语不仅是施展权力的有效工具,也是掌握权力的关键所在,谁拥有了表达的自由,谁就拥有了权力。

在社会开放与科技进步的大背景下,自媒体应运而生,人们普遍使用自媒体,自媒体已深度融入到人们的生活之中,人们在自媒体上记录生活点滴,宣泄各种情绪,分享人间悲喜,点评时事新闻,沟通交流信息,表达利益诉求,维护公平正义等。总之,自媒体激发了人们前所未有的表达欲望,表达自由作为民主法制社会公民的一项基本权力得到应有的理解和尊重,个体在自由表达中寻找到了快乐,发展了个人才能,自我意识慢慢觉醒,自我价值逐步



实现。对社会来说,表达自由也有利于民主对话,提升公民素养,促进社会稳定,发挥着社会安全阀的积极作用。所以,在自媒体时代,表达自由受到了从未有过的重视和推崇,由此带来了话语权力的凸现和彰显。在社会治理及国家治理中,人们往往通过话语来表达并实现话语背后隐含的深层次价值取向和利益诉求,进而实现政治、经济、文化等方面的权力。推演到大学治理中,大学各利益相关者也是为了各自的利益诉求围绕着“权力”产生各种话语关系。作为大学的举办者和维护者,政府总是遵循着一些政治逻辑来要求大学,制定大学的发展路线图;作为学者教授,他们总是按照大学的学术逻辑来思考大学的发展,为学术自由、大学自治而摇旗呐喊,可是,高等教育哲学家布鲁贝克说“就像一场战争太重要,不能交给将军一个人决定一样,高等教育在今天太重要了,不能完全交给大学教授决定”,这样的话背后又隐含着多少关于大学的权力的纠缠?作为学生群体,他们总是在为得到更适合自己的教育,拥有更好的学习生活环境,享受优质的服务而争取应有的大学治理参与权;作为社会公众,他们向国家纳税了,也应享有大学的知情权和监督权。总之,只要与大学有利害关系的个体或群体,都会站在自我的立场和角度自由言说,或人与人直接对话,或借助书刊深度表达,或在自媒体上广泛互动交流。不管通过何种形式或途径,这些话语背后潜藏着不同的利益诉求,各种话语权力在舆论场上交锋博弈,话越说越清,理越辩越明。最终,表达的自由与话语权力的彰显给大学的权力配置和运行带来了动态的平衡。这其中借助自媒体完成的各种话语关系及其所激发的表达自由与话语权,对大学治理的多元化权力合理配置与良好运行居功至伟。

7.2.3 自媒体给大学治理带来的挑战

任何事物都具有两面性,自媒体也宛如一枚漂亮的硬币,一把锋利的双刃剑,它给我们展示益处的同时,我们也要重视它可能给我们带来的一些困扰。自媒体完善了人类的信息系统,满足了人们对信息的渴求,拓展了现代社会的话语空间,改变了人们的思维方式与生活习惯,人与人之间的沟通交流更便捷了,人类的话语关系也提升到了新的高度。自媒体对整个社会的积极影响是深刻的,给很多领域的发展带来了新的机遇,但由此带来的挑战也是严峻的。

(1) 大学治理中的“赋权”与“争权”急需平衡

自媒体的兴起,信息传播方式发生了变革,社会的媒介化解构了现有的社会结构和社会关系,从而改变了社会的权力结构,新的媒介技术的应用延展了时空,促使了权力的重构,这就是新媒介赋权,也是自媒体给我们带来的机遇与挑战。自媒体的普遍使用,自媒体时代来临,新媒介赋权势不可当。就个体而言,自媒体为每一个人提供了一个空间,个体不断在



这个空间里感受、思索、体验,反省自我,反思社会,自我意识慢慢觉醒,自我能力不断提升,进行着自我赋权。当社会中无数个个体完成了不同程度的自我赋权后,他们在现实生活中或是虚拟的网络空间中交往,构成一种社会关系,形成某种共识,共同表达某种诉求,产生某种舆论,对现有的社会结构和制度具有反作用的能量或权力,这就表现为群体赋权或组织赋权了。总之,自媒体时代下的新媒介赋权赋予了人们获取信息的权力,表达不同观点的权力,采取行动的权力,这就使得社会中的人或组织具有了某些权力、权威、机会、资源的可能。表现在大学治理中,不同的大学利益相关者在新媒介赋权的过程中觉醒,反思自己在大学治理过程中应该扮演什么角色、享有什么权力、承担什么责任等,并利用自媒体传播方式的多样化,传播力的无限性,表达各种诉求,要求大学内外部权力重新分配,要求信息公开、政策透明,要求权力在阳光下运行等,原有的依靠权力建构的组织结构受到挑战,这就形成了掌权者与挑战者之间的权力博弈,在大学治理中怎样协调好这种新媒介赋权与争权的复杂矛盾无疑是自媒体给大学治理带来的一个挑战。

还有一个挑战是治理理论在自媒体时代下大学运行中的应用。按照治理理论,与大学发展相关的所有权力主体都应该是大学治理不可或缺的参与者,这将涉及政党、政府、教授、学生、社会公众等权力主体,在大学治理中他们应该分享相应的权力。根据这个理论及自媒体时代下的新媒体赋权,拥有较大、较多权力的集团或组织会“赋权”或“放权”给拥有较小、较少权力的大学利益相关者,以此来获取社会认同,巩固自己的合法性基础,这就出现了自上而下的“赋权”。拥有较小、较少权力的组织或群体甚至是个体也会展开话语权和参与权及其他权力的争夺,试图冲破社会结构化力量,维护自身合法利益,这就产生了自下而上的“争权”。在大学治理“赋权”与“争权”的复杂格局中,拥有权力者不可能很快轻易合理“赋权”或“放权”,必须依靠弱势的一方,充分调动社会资源,在体制内外,采取非组织化与组织化结合的形式,充分利用自媒体传播模式的特点,发挥信息传播快,传受双方互动强的优势,强化话语权的力量,积极进行利益表达,广泛凝聚共识,改变民间权力与公权力之间的力量对比,在具体的大学治理情景中不断探索、重组和重建权力,迫使上层权力反思、体认并回应、变革,实现自下而上的合理诉求得到自上而下的积极回馈。

不管是新媒体赋权,还是大学治理理论的主张,在大学治理中少权者或无权者不但获得了理论支持,还拥有了“争权”的重要武器——自媒体,在大学治理中怎样平衡上层权力暧昧的“赋权”与下层权力大胆的“争权”,将是考验大学各权力主体智慧的一个难题。

(2) 信息爆炸要求大学建构其教育景观

“景观”本指呈现出来的可视的客观景色或景象,它可以是大自然的,也可以是人工创造



的,泛指巨象的自然景色。20世纪60年代,法国学者居伊·德波提出了“景观社会”这一概念,以此来描述资本主义社会的某些现象,他认为景观是“以影像为中介的人们之间的社会关系”,“是全部视觉和全部意识的焦点”,是物化了的世界观。^[185]2003年,美国学者道格拉斯·凯尔纳在德波研究的基础上提出“媒体景观”,他认为媒体呈现出来的大量虚假现实和技术景观已渗透到社会生活的很多方面,“简单图像”与“真实世界”互为颠倒。媒体景观在事件、故事、图像等的基础上,融入人们的意识形态后或具体或抽象地呈现出来,与李普曼提出的“拟态环境”有异曲同工之处。其实,世界不可能被全方位地表现出来,只能通过局部来呈现,媒体景观为我们认识世界打开了一扇窗。但是,媒体景观所反映的世界很复杂,它渗透着人的主观意志和情感,它和真实的客观世界不是一一对应关系,这正是现代社会的一大特点,它对公众认识世界有着深刻的影响。^[186]后来有学者把“景观”一词引入到教育领域,认为通过各种方式呈现出来的有关教育的整体面貌即是教育景观,其中通过媒体的呈现是一种很重要的表现方式。在这种表现形式中,教育热点事件及突发事件就成了教育景观的导火线,社会舆论由此被触发、被点燃,再加上各种媒体关注、报道,社会大众传播、评论,教育景观开始慢慢形成,并左右着人们对教育的认识,它有可能对教育的发展产生积极影响,也有可能对教育产生消极作用。

在以报纸、广播、电视为代表的传统媒体时代,教育热点事件或突发事件由代表国家的媒体机构基于一定的考量来统一发布传播,为教育事件定性,引导人们思考评论,最大限度统一认识、达成共识。总之,公权力控制着教育景观设计塑造,可以说是一种集中景观,教育舆情被牢牢掌控,制造这种教育景观的本意是让它形成正面形象,对教育产生积极效应。随着互联网技术的发展,移动通信技术的进步,自媒体越来越普及,以微博、微信、论坛、贴吧等为代表的自媒体打破了传统媒体一统天下的局面。于是,信息发布的门槛降低了,信息的把关功能没有了,信息的传播范围扩大了,信息传播的速度和规模达到空前水平,信息量以几何级别增长,呈现出“信息爆炸”状态,达到了“信息泛滥”程度,汹涌而来的信息让人无所适从,社会也变得混沌。

在“信息爆炸”的大背景下,当传播权力弥散到社会的各个阶层,信息传播主体多元化,信息传播更快、更透明,表达更自由,话语权更凸显,大学利益相关者在大学治理中将更加积极主动。在大学治理理念的倡导下,大学利益相关者维权意识增强,教育的热点事件、突发事件等教育公共事件随时有可能被“直播”,而不像传统媒体那样经过再三权衡后再“转

[185] [法]居伊·德波著.王昭凤译.景观社会[M].南京:南京大学出版社,2006.

[186] 骆正林.教育景观的建构与教育舆论的形成[J].高等教育研究.2014(8):10.



播”，教育舆情有可能随时泛滥，景观的制造不再是权力和资本的专利，教育景观出现乱象，形成与集中景观相对的弥散景观，这是公权力所不能接受的。在这种情况下，大学治理中的权力该如何分配运行？利益诉求该如何表达？大学应以什么样的姿态接受媒体监督？大学该怎么应对舆论危机事件？大学的形象该如何塑造？这些问题的处理效果将直接关系到大学教育景观的建构，也事关大学治理的成败。所以，在自媒体时代，信息爆炸已是一个不争的事实，怎样充分利用好自媒体，怎样既能继续发挥集中景观在大学治理中的引领作用，又能让弥散景观来有益补充，锦上添花，营造一个充满正能量的大学教育景观是大学治理过程中必须面对的课题。

（3）交易成本降低要求大学提升其组织效率

交易成本理论是由经济学家科斯提出的，他认为在经济社会里，人们分工合作，必然要产生交易，只要双方或多方在自愿的前提下，达成交易就会产生成本，即人—人关系成本，它与一般的生产成本，即人—自然界关系成本是对应概念。从本质上说，只要有类交往互换活动就会产生交易成本，不同的交易往往产生不同的成本。概而言之，交易成本会产生在搜寻信息、协商决策、执行监督等环节中。此理论主要应用于经济学领域，但我们可以把交易成本理论延伸到大学这个特殊的组织中。因为从本质上看，大学和企业一样，都是投入—产出的转化器，都是资源配置的协调机制，只不过一般意义上企业经营的是有形的产品、是没有意识的物，大学生产的是无形的知识，培养的是有感情、会思考的人。

大学是培养人才、研究科学的机构，是传播知识、生产知识的场所，大学里聚集了大量的学生、教师、管理人员、服务人员等。大学通过设施建设、招生宣传、教学科研、管理服务、考核评价、交流学习等活动完成自己的使命。在这个过程中无处不体现出一种普遍的人类交往互换活动，整个过程都在围绕着培养人才、生产知识、研究学问进行，同样会产生搜寻、信息、商议、决策、监督、执行等成本，这些成本始终伴随着大学，只要大学存在就会产生成本，但成本的多少会随着社会的发展、科学技术的进步而发生变化。移动互联网的发展，自媒体的出现，改变了人类的信息传播模式，改善了人与人的话语关系，把人类带进了信息高速公路，突破了时空限制，缩短了时空距离，知识生产及信息传播的速度也今非昔比，也降低了人类交往互换活动所产生的一系列成本。所以，自媒体时代下的大学交易成本降低了，这一结果所带来的冲击就必然要求大学作出必要的调整，怎样更新办学理念、调整专业结构、完善课程设置、改善内部管理、提高办事效益、降低生产成本等一系列问题将摆在大学管理者面前。

第 8 章

自媒体时代大学权力结构的实证研究

8.1 理论假设

通过前面的分析，在理论上得到了关于大学效率、大学利益相关者、大学权力结构等一系列命题，但这些命题都高度抽象，并且需要严格的假设条件，这就使得有些命题并不一定和现实中的情况完全相符。非营利组织与营利组织经营目标的不同使得非营利组织的绩效更难评价，而且大学本身就是一个微观主体，其行为人更加“微观”，并且微观数据比宏观数据更难获得，所以要找出管理结构和组织绩效的经验分析几乎是不可能的。我国高等教育内部治理结构的研究在数据上比较简单，而且多为宏观数据；在研究内容上依然侧重于学术权力和行政权力。因此，本章将用现实的经验数据对理论命题进行检验。本实证研究的理论假设是：大学权力结构中行政权力与学术权力相对大小的不同将对大学的效率产生不同的影响。

由于现实数据取得途径的限制，本章将采取可获得的面板数据及相应的计量技术，通过一定的数学处理，分析中国目前高等教育组织内部学术权力和行政权力的相对大小。面板数据指在时间序列上取多个截面，同时在这些截面上选取若干样本观测值所构成的样本数据，因此面板数据能够同时从时间和截面构成的二维空间反映变量的变化特征和规律。这就是面板数据优于纯时间序列数据的地方，有更多的信息量，还能减少回归变量之间的多重共线性；增加自由度从而提高参数估计的有效性，以及能够构造更复杂的行为模型等。^[187]

[187] 靳庭良，郭建军．面板数据模型设定存在的问题及对策分析[J]．数量经济技术经济研究．2004（10）：131-135.



8.2 数据描述及模型构造

本书是对大学权力结构的考察，即考察权力的配置、作用及其结果，而权力和权力配置本身是一个无形的变量，在现实中是无法找到一个精确的衡量标准的，因此必须寻找到一个替代变量。由于中国大学在时间序列上相关统计数据获取的限制，几乎不可能找到行政权力与学术权力的充分统计量或者完全替代变量。因此，本章将替代变量选择的标准降低到“与权力作用正相关”，而且这种“正相关”也不一定就是“完全正相关”。

8.2.1 变量设定及解释

在因变量的选择上，对于大学效率的衡量，“大学排名（得分）（Rank）”显然是一个很好的替代指标，因为大学的综合排名从一个更全面的角度衡量了大学的竞争力，并且大学组织效率的高低往往就体现在对大学排名的评价上。本章关于大学排名的数据来源于“网大”，^[188]但对于变量的具体计量，即具体排名在原数据的基础上有所修正。本质上，衡量大学组织效率的“排名”应该是衡量“产出”的，因此只能包括一些代表“产出”的指标，而网大的排名是所有指标的加权加总，在这些加权加总的指标中有大部分都是代表“投入”的指标，如教师、图书、科研经费等。显然，投入大并不能证明其“生产率”高，反而证明了其“生产率”低，因为效率或“生产率”是与产出正相关、与投入负相关的。因此，本章结合第2章对大学效率分析的结论，重新构建了大学排名的指标体系。具体而言，本章中的大学排名是“声誉得分”、“学术成果得分”和“学生情况得分”三者的加权平均，即：

$$\text{Rank} = 0.4 \times \text{声誉得分} + 0.4 \times \text{学术成果得分} + 0.2 \times \text{学生情况得分}$$

这个排名指标体系中，声誉得分和学术成果得分显然能代表一个学校的“产出”，而学生情况得分可能需要做一些解释。虽然学生可以被认为大学的被加工“原料”作为“投入”，但和这种“投入”相对应的“产出”，如学生就业率，毕业生收入水平、学生的学术水平（发表论文和进一步从事科研活动的比例）等并没有列入Rank的指标体系，也就是说，学生作为“投入”的作用并没有体现。所以认为学生的数据是对大学产出的一个评价，比如“高分”相当于“高价”，而高价是对高质量的支付，因此将其归为“产出”（其实也是对大学产出的一个评价）。在权重的划分上则是基于第2章对于大学效率的分析，即大学的效率应更多地体现在学术效率上。

[188] <http://rank.netbig.com/index.htm>



在自（定）变量的选择上，鉴于数据的限制，本章仅选取了3个。

大学行政权力的替代变量本章选取“网大”的中国大学排行榜中“教学与辅助用房面积及生均面积得分（Ad）”。在所有可能得到的数据中，这一项与大学行政权力在很大程度上是正相关的。行政权力一般追求“有形结果”最大化，主要原因有两个：其一是有形结果易于衡量，降低了行政人员的“度量成本”；其二，就中国现在的高等教育体制而言，行政权力包括了很大程度的政府权力的延伸部分，这具体体现在近年来的高校扩张行为上。而本章选取的时间段也包含了高校大举扩张时期，所以选择这一指标具有较大的合理性。

大学学术权力的替代变量本章选取了“网大”的中国大学排行榜中“专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分（Ac）”。这是因为，如果一个大学的学术权力得到更好的尊重和彰显，那么该校的科研经费投入就会较高。尽管有一些科研经费可能是大学教授自己从校外争取的，但是大学教授在校外争取科研经费的动力仍然来自大学内部对学术权力评价的重视，而学术权力评价的高低（即对学术的重视程度）和该校的学术力量的大小是正相关的。因此，从这种意义上看，无论是何种途径获得的学术经费，都是和学术权力的大小正相关的。所以，可以选取“专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分（Ac）”作为大学学术权力的替代变量。

另外，本章还选取了“教师资源（L）”这一指标变量，作为大学的劳动力投入。

8.2.2 数据来源及描述性统计

本章的数据是由“网大”中国大学排名榜2002—2005年，以及2007—2013年这几年^[189]的数据处理得出，包括全国100所重点院校（绝大部分是教学科研类大学）在这些年份的面板数据（Panel Date）。“网大”作的中国大学排名榜中提供的排名是从1999年开始的，但是自从2002年起，其数据类型作了较大变动，如“物资资源”一项的分项中区分了“专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分”和“教学与辅助用房面积及生均面积得分”两项，而这两项正是本章需要估计学术权力和行政权力相对大小较理想的替代量，因此本章选取了2002—2005年，2007—2013年这几年的面板数据，由于2006年、2009年、2010年和2012年的数据缺失，所以本章最终选取了8年的样本数据。

在本章中，根据“网大”的数据处理方式，所有的得分都处理成了满分和最高分为100

[189] 由于“网大”在2006年对“专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分”和“教学与辅助用房面积及生均面积得分”未作统计，因此没有2006年的数据。



分的形式。这也有利于统一量纲和对替代变量的比较，而自变量的系数正好可以表示“该自变量变动一个单位，因变量会随之变动多少单位”，从而使学术权力和行政权力的相对大小容易进行比较。对于样本的描述性统计见表 8-1，各个时期各变量的描述性统计见表 8-2。

8.2.3 计量模型构造

根据经济学的边际收益递减等原理，如果假设要素投入的边际收益递减，要衡量某要素的投入是否达到了最优或是衡量其投入的相对贡献大小，就要看它对自变量的贡献量是否比其他变量的小，反映在计量经济学模型上就是比较两个变量系数的大小，即考察变量 Ac 的系数 β_2 和 Ad 的系数 β_3 ，若 $\beta_2 > \beta_3$ ，就说明 Ac 的贡献比 Ad 的贡献大，也说明 Ac 的投入相对太小。即使总投入不变，加大对 Ac 的投入，减小对 Ad 的投入，也会使“产出”（即 Rank）增加。那么，如果学术权力、行政权力分别和 Ac、Ad 正相关，则不难推论，若在中国重点大学增加学术权力、减弱行政权力是可以提升大学的产出的。

按照如上思路，可以构造一个基本的面板数据模型，如下：

$$\text{Rank}_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 L_{it} + \beta_2 \text{Ac}_{it} + \beta_3 \text{Ad} + \varepsilon_{it}$$

表 8-1 主要变量的描述性统计

变量	平均值	标准差	中位数	最小值	最大值	样本数
Rank	48.513	14.625	44.174	26.544	100.000	800
L	39.289	17.090	39.500	0.710	100.000	800
Ac	29.774	20.480	26.035	0.150	100.000	800
Ad	36.128	17.836	32.800	8.100	100.000	800

表 8-2 各个时期各变量的描述性统计

时 间	变 量	平均值	标准差	中位数	最小值	最大值	样本数
2002	Rank	46.823	13.695	43.348	30.716	94.648	100
	L	15.446	15.225	11.170	0.710	100.000	100
	Ac	22.024	16.416	19.155	0.150	100.000	100
	Ad	33.374	18.637	29.430	8.100	99.600	100



续表

时 间	变 量	平均值	标准差	中位数	最小值	最大值	样本数
2003	Rank	48.152	13.933	44.633	31.284	97.408	100
	L	28.032	15.378	25.630	7.400	100.000	100
	Ac	30.027	22.878	24.955	1.590	100.000	100
	Ad	29.053	15.141	25.035	8.930	82.250	100
2004	Rank	42.311	13.144	38.384	26.544	99.940	100
	L	46.812	11.874	43.800	28.700	100.000	100
	Ac	26.238	18.386	21.515	0.990	100.000	100
	Ad	28.699	15.134	25.035	8.550	82.250	100
2005	Rank	43.506	13.392	39.070	27.020	100.000	100
	L	42.629	13.039	39.750	17.800	100.000	100
	Ac	27.799	19.405	24.200	1.500	100.000	100
	Ad	35.198	16.070	32.450	11.600	92.800	100
2007	Rank	48.666	15.314	43.640	29.300	100.000	100
	L	44.349	12.216	40.950	27.800	100.000	100
	Ac	36.115	21.806	31.900	2.100	100.000	100
	Ad	45.485	17.031	44.000	18.200	100.000	100
2008	Rank	50.490	14.986	44.810	30.340	99.980	100
	L	43.970	12.661	40.900	26.400	100.000	100
	Ac	32.529	22.633	26.300	1.100	100.000	100
	Ad	45.053	17.328	42.800	14.400	100.000	100
2011	Rank	53.675	14.407	47.140	39.080	99.120	100
	L	46.517	12.995	42.600	26.800	100.000	100
	Ac	31.438	18.523	29.000	3.100	100.000	100
	Ad	46.498	17.540	44.750	15.500	100.000	100
2013	Rank	54.480	13.848	49.130	39.960	99.760	100
	L	46.553	13.217	42.600	26.800	100.000	100



续表

时 间	变 量	平均值	标准差	中位数	最小值	最大值	样本数
2013	Ac	32.023	20.329	27.850	2.700	100.000	100
	Ad	25.664	10.130	24.750	9.200	73.800	100

表 8-3 相关系数表

	Rank	L	Ac	Ad
Rank	1.0000			
L	0.6575***	1.0000		
	0.0000			
Ac	0.7056***	0.5691***	1.0000	
	0.0000	0.0000		
Ad	0.4375***	0.3777***	0.3568***	1.0000
	0.0000	0.0000	0.0000	

表 8-3 是以模型中的因变量、自变量建立的相关系数矩阵。由此可以看出，自变量 L、Ac、Ad 的 P 值均小于 0.01，因变量与自变量均显著相关。

8.3 结论与解释

8.3.1 估算方法的判断

本章所有的数据处理和统计分析工作均在 Microsoft Office Excel 2010 和 Stata12 统计分析软件中进行。

表 8-4 模型（1）全样本回归结果

被解释变量	Rank
回归模型中	(1)
L	0.6245801*** (24.73)
Ac	0.2102945*** (13.03)
Ad	0.0907107*** (5.25)



续表

被解释变量	Rank
常数	29.51639 *** (33.81)
样本量	800
拟合优度 R-squared	0.7749

注：括号内为 t 值，*、**、***分别表示回归系数在 10%、5%、1%水平下显著（双尾）

根据表 8-4 的回归结果，教师资源（L）、专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分（Ac）、教学与辅助用房面积及生均面积得分（Ad）与大学排名得分（Rank）均显著正相关；且教师资源每增加 1 个单位时，相应大学排名会提升 0.6245801 个单位；专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分每增加 1 个单位时，相应大学排名会提升 0.2102945 个单位；教学与辅助用房面积及生均面积得分每增加 1 个单位时，相应的大学排名会提升 0.0907107 个单位。

从回归结果中还可以发现，专任教师和科研机构人员人均科研经费投入得分（Ac）的系数 β_2 大于教学与辅助用房面积及生均面积得分（Ad）的系数 β_3 ，就说明 Ac 的贡献比 Ad 的贡献大；如果总投入不变，增加对 Ac 的投入，减小对 Ad 的投入，“产出”（即 Rank）能够增加。那么，当学术权力、行政权力分别和 Ac、Ad 正相关时，则不难推论，若大学增加学术权力、减弱行政权力是可以提升产出的。根据样本的选择，具体而言，在中国目前的综合教学科研型大学（确切地说是前 100 所高校）中，学术权力的边际贡献比行政权力的贡献大，也就是说，扩大行政权力的作用不如扩大学术权力的作用大。

1. 技术层面

利用面板数据建立模型有三种基本方法，即混合普通最小二乘法、固定效应法和随机效应法。对于上述面板模型，下面将从三个估计方法对其进行判断，利用的软件是 SPSS V16。

（1）混合普通最小二乘法

混合普通最小二乘法不考虑随时间发生变化的样本固定效应和随截面发生变化的时间固定效应，将所有截面及时序数据，即所有的样本（ 100×10 ）结合起来，做一个大的融合回归，可以构造以下回归方程：

$$\text{Rank}_{it} = \alpha + \beta_1 L_{it} + \beta_2 \text{Ac}_{it} + \beta_3 \text{Ad} + \varepsilon_{it}$$

得到的混合普通最小二乘法（未加权）的估计结果如表 8-5 所示。

表 8-5 Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	L	.480	.033	.402	14.408	.000	.415	.546	.936	.508	.157
	Ac	.350	.031	.257	11.155	.000	.288	.411	.897	.415	.122
	Ad	.423	.030	.350	14.293	.000	.365	.481	.920	.505	.156

上表显示了回归系数 B 及其标准误、t 值和 p 值，还有标准化的回归系数 Beta，输出了每个回归系数的 95% 可信区间；最后还输出了各个自变量的相关矩阵、方差和协方差矩阵。

表 8-6 Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964 ^a	.929	.928	13.06673

表 8-6 为所拟合模型的情况简报，显示在模型 1 中相关系数 R、决定系数 R^2 、校正的决定系数等。下面对自变量进行相关检测。

表 8-7 Coefficient Correlations^{a,b}

Model			Ad	Ac	L
1	Correlations	Ad	1.000	-.248	-.601
		Ac	-.248	1.000	-.526
		L	-.601	-.526	1.000
	Covariances	Ad	.001	.000	.000
		Ac	.000	.001	.000
		L	.000	.000	.001

表 8-7 显示自变量间的相关、部分相关和偏相关系数，综合前面两个表，得出该方法还有待改进。

(2) 固定效应法

根据模型中待估参数的不同特性，可以将模型划分成固定效应模型与随机效应模型。如



果将模型中的 α 看作确定性变量, 即认为模型中的省略因素对横截面变量之间差异的影响是固定不变的, 则模型是固定效应模型。如果是固定效应模型, 则 α 可视为虚拟变量的系数, 则模型满足经典假定的情况下可以用混合普通最小二乘法估计模型, 所以又可以称为最小二乘虚拟变量模型 (LSDV), 如表 8-8 所示。相应地, 计量模型可以构造为:

$$\text{Rank}_{it} = \alpha_i + \beta_1 L_{it} + \beta_2 Ac_{it} + \beta_3 Ad + \varepsilon_{it}$$

表 8-8 最小二乘虚拟变量模型 (LSDV)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	24.033	1.022		23.525	.000	22.027	26.040			
	L	.191	.027	.234	7.080	.000	.138	.244	.581	.279	.190
	Ac	.340	.023	.492	15.035	.000	.295	.384	.694	.524	.404
	Ad	.156	.024	.194	6.458	.000	.109	.204	.479	.256	.173

下面, 用冗余固定效应检验来判断混合普通最小二乘法 (未加权) 和个体固定效应模型的优劣。根据表 8-9 的概率值判断, 不应使用混合普通最小二乘法估计, 而应使用固定效应模型进行估计。

表 8-9 冗余固定效应检验

Effects Test Statistic	Statistic	d.f.值	概 率
Cross-section F	21.675164	(83, 249)	0.0000
Cross-section Chi-square	512.499572	83	0.0000

(3) 随机效应法

如果将模型中省略因素对不同个体的影响视为随机变量, 则模型为随机效应模型。对于随机效应模型可以表示为:

$$\text{Rank}_{it} = \alpha + \beta_1 L_{it} + \beta_2 Ac_{it} + \beta_3 Ad + \mu_i + \varepsilon_{it}$$

其中 α 为常数, μ_i 为模型中的随机误差项, ε_{it} 是随机变量, 它综合反映了被忽略的个体



差异因素的随机影响。此时，

$$\text{Var}(\text{Rank}_{it}) = \text{Var}(\mu_i) + \text{Var}(\varepsilon_{it})$$

采用广义最小二乘法（GLS）进行估计，结果如表 8-10 所示。

表 8-10 利用广义最小二乘法（GLS）进行估计

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.724	1.939		15.844	.000
	L	.369	.070	.410	5.262	.000
	Ac	.331	.066	.397	5.019	.000
	Ad	.093	.054	.127	1.722	.088

随机效应模型与固定效应模型都考虑了个体之间的差异，但随机效应模型是假定个体之间的差异服从某一随机分布，可以用一个随机变量来表示；而固定效应模型则是假定这种差异是固定不变的，可以用一系列常数来表示。因此本章用 Hausman 检验来判断固定效应模型和随机效应模型的优劣（Baltagi，2001）。

从表 8-11 的 Hausman 检验来看，应使用固定效应而不是随机效应。因此，从冗余固定效应检验和 Hausman Test 两个检验的结果及技术角度来讲，应使用固定效应模型。

表 8-11 Hausman 检验

Test Summary	Chi-Sq.Statistic	Chi-Sq.d.f.	Prob.
Cross-section random	194.489671	3	0.0000

2. 经济学含义

在固定效应与随机效应的选择问题上，一般的经验是，当不能把观测个体当作从一个大总体中随机抽样的结果时，通常把截距项看作待估参数，使用固定效应模型，否则选择随机效应模型。由于本章选取的样本（100 所大学）基本涵盖了我国现在绝大部分的教学科研型大学，因此本章的计量模型可以认为是总体估计，而不是抽样估计，适合运用固定效应模型。



8.3.2 对结果的经济学解释

根据上面的判断，本章使用固定效应的结果，即表 8-8，对本计量模型作出解释。在解释之前，可以利用 T 检验对两个变量的系数相等进行显著性检验。

表 8-12 T 检验

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Ac - Ad	-7.01781	21.60239	.88339	-8.75273	-5.28288	-7.944	597	.000

表 8-12 中，在 95% 的置信区间的上下限都为负，以上结果拒绝了两个系数相等的假设，也就是说，这两个系数是严格不相等的。从实际数据来看，明显显示前者大于后者，因此可以从我国大学的整体上判断科研投入的贡献一定显著地大于建筑面积的贡献，这也印证了“大学非大楼”。如果大学学术权力和对科研的投入正相关，而大学行政权力和大学建筑面积正相关，结果显示的信息是，在中国目前的综合教学科研型大学（前 100 所高校）中，学术权力的边际贡献比行政权力的贡献大，也就是说，扩大行政权力的作用不如扩大学术权力的作用大。

第 9 章

自媒体时代完善大学治理结构的若干建议

自媒体解构了传统的信息传播模式，把人与人之间的话语水平推向了更高的层次，信息流通更自由快捷，信息不对称的格局被打破，个体的主体地位不断凸显，话语权受到重视，自媒体时代的来临对整个社会治理都产生了剧烈的影响，大学作为社会的一个子系统，自媒体对大学的冲击是显而易见的。大学担负着生产知识、服务社会、引领社会的职责，大学该如何发展，大学治理该如何应对显得尤为迫切和重要。

9.1 大学外部治理的应对

自媒体已经深度融入到社会生活的各个领域，对大学治理也产生了深刻影响，大学在外部治理方面必须做出及时且必要的调整，采取一些应变策略，为大学的良好发展创设舒适的外部环境，留给大学发展足够的外部空间。结合自媒体所表现出来的特点及当前大学外部治理现状，可从调适政府与大学的关系，推动大学利益相关者积极参与大学治理，摆脱大学治理变革的路径依赖等方面作出应对，为大学外部治理创造条件。

9.1.1 调适政府与大学的关系

政府与大学的关系很重要，政府在大学发展中扮演的角色决定着大学的命运。自中国大学萌芽到发展壮大，政府始终扮演着重要而特殊的角色，政府在大学的发展历程中留下了深



刻的烙印。中国现代意义上的大学是在复杂的社会环境下萌芽的，其管理体制深受西方思想影响，同时更受到中国传统的集权思想制约，在内忧外患的境况中，怎样处理好政府与大学的关系这个问题一直没有解决好，从集权到分权再到集权，反反复复，权力在大学的政治逻辑与学术逻辑之间游来游去，找不到合理的平衡点，这使我国大学的发展产生了很大的波动，直到改革开放后才慢慢走上正轨，但现在还在探索并调整政府与大学的微妙关系。

改革开放以后，解放思想之春风拂面而来，我国政府站在更高的历史维度，开阔了视野，审视着时局发展，以壮士扼腕之魄力打开发展新局面，在经济改革的带动下逐步推动政治改革，政府的职能由单一向多元发展，在完善统治职能的同时，也改善了社会管理职能及社会服务职能，管理的手段也慢慢丰富，除了政治、行政的命令外还注重发挥经济、法律及道德的杠杆调节作用，政府对社会的治理越来越科学完善，治理能力不断提升。政府对大学的管理是政府对社会管理的具体化，科学的管理要根据管理对象的具体特质进一步调整二者之间的关系，使管理到位而不缺位，不错位也不越位。由于我国国情特殊，再加上我国大学发展的特殊历程及大学组织本身的深不可测，我国在如何处理好政府与大学的关系问题上一直存在困惑。政府对大学的管理一直遵循着政治的逻辑，简单粗暴，管得过多，统得太死，总希望大学能直接为其服务，大学一直在政府的强力主导下运行，政府忽视了大学的特性，大学作为研究高深学问的组织，其学术逻辑是大学的生命力，不容轻视，正因为如此，政府与大学的关系亟须调整。庆幸的是，政府已经意识到这些问题，在推进社会治理改革的同时，也积极变换政府在大学治理中的角色地位，简政放权，松绑大学。特别是在当今自媒体时代，信息传播媒介发生了变革，信息传播平台多样，传播通畅快速，整个社会变得透明，社会的状态由“全景监狱”过渡到“共景监狱”，政府想通过对信息资源的绝对控制来实现低成本、高效率的管理已经成为历史，信息的公开透明削弱了权威，权力再分配势在必行，由此必然导致管理方式的变革，由全能的大政府“既掌舵又划船”过渡到有限的小政府“只掌舵不划船”。在这种情况下，政府必须调整对社会的治理思路，政府与大学的关系也应该进一步调适，建立新型的多元参与、协商合作、权力互动的伙伴关系。

9.1.2 推动大学利益相关者参与大学治理

大学发展到今天，已经从社会的边缘位移至社会的中心地带，成为“轴心机构”，对社会发展来说具有“发动机”之功效，服务社会便是大学的基本职能之一，所以大学之“大”意味着它是大家的、是社会的，大学的发展关系到不同的大学利益相关者，事关社会中的每个人。政府作为社会的集中代表，对大学进行规划建设、投资扶持，使大学具有了合法性基



础，因此政府对大学拥有毋庸置疑的话语权、管理权、控制权和监督权，但仅仅只有政府一方参与大学管理是行不通的。随着社会的发展，政府在社会治理方面角色定位的改变，政府与大学关系的调适，治理理念的深入人心，推动大学利益相关者参与大学治理是大势所趋。

除了政府理所当然地主导并参与大学治理，大学的直接利益相关者教授、学生、行政管理人员，后勤服务人员等“内部人”直接参与大学治理外，大学外部的间接利益相关者也应该在大学治理中受到重视，因为大学不能只由政府 and 大学的“内部人”控制，大学外在的社会性决定了大学离不开社会的物质、人员、信息等的支持，没有社会力量的参与，大学就失去了存在的基础，而学生家长、校友、科研经费提供人、产学研合作者、银行贷款机构、新闻传媒机构、与大学有契约关系者、大学附近社区居民及广大社会公众等正是大学需要的社会力量的主流，他们与大学有着或多或少、或强或弱的利益联系，对大学有着不同的利益诉求，他们参与大学治理符合治理理念所提倡的多中心、多主体思想。为此，政府有义务推动这些利益相关者参与大学治理，在行政、立法、经济、文化等方面为这些利益相关者参与大学治理保驾护航，给予他们对大学的话语权、参与权、监督权，拓宽参与渠道，优化参与环境，建立健全相关社会中介组织，使之成为推动大学发展的重要力量，也是一股监督制衡大学的力量来源。同时，大学的“内部人”也有责任积极接纳他们，和政府一道，为大学利益相关者的参与共治提供合作平台，主动将大学的发展融入到社会的发展之中，更好地生产知识、培养人才、服务社会。在政府及大学“内部人”的推动下，大学利益相关者也应该意识到自己的责任，参与大学治理既是权利也是义务，应改变过去一直被动的姿态，从“沉默的大多数”中解放出来，提高参与社会管理的意识和能力，关注与自己有利害关系的大学及社会，做一个真正的社会人。

在这方面，政府、高校、企业、社会团体等都进行了积极的探索，建立了董事会、校友会、第三方调查机构及评估机构等，形成了良好的共建合作关系，为大学利益相关者参与大学治理提供了广阔的空间，有的做法还值得借鉴推广。如武汉理工大学充分发挥自身的行业特色背景，先后组建了建材建工行业董事会、交通行业董事会、汽车行业董事会，三大行业董事会囊括了上百家行业大型骨干企业，学校以行业董事会为依托，积极实施“双向参与，一校两制”的办学模式改革，董事会在大学的办学思想、发展规划、学科建设、教学评估、招生就业等方面拥有话语权、参与权及监督权，对大学的发展具有重要的促进作用。另外，武汉理工大学还成立了校友会，并在全国各地建立了众多校友分会，它们在教育资源整合和发掘中发挥了巨大作用。武汉理工大学校董会和校友会的建立与运作，形成了“学校参与社会，为社会服务；社会参与学校，支持学校办学”的双向参与办学模式，较好地推动了大学利益相关者参与大学治理，实现了双赢。



在自媒体时代,信息传播变革把人类的话语关系推向了一个更高的层次,使得利益表达更充分,话语交流更便捷,多元互动更高效,话语权得到极大重视,在某种程度上为大学利益相关者更好地参与大学治理创造了重要条件。

9.1.3 摆脱大学治理变革的路径依赖

一种制度的形成并进入某一路径,其运转不管是否高效,都会产生一种惯性并不断进行自我强化,犹如走上了一条不归路,只能遵循这种路径往下走,影响有可能出现的更优路径的选择,进而形成一种锁定状态,这就是诺斯建立的制度变迁路径依赖理论^[190]。

改革开放以来,我国大学治理变革在政府权力方面取得了突破,办学自主权有所增强,但政府及教育管理部门对大学的影响根深蒂固,对大学治理依然有很深的影响,其中一个影响就是大学内部治理的集权化。在集权化倾向严重的情况下,拥有自我决策权的同时不能有效进行自我规范和自我约束,不能建立适应外部要求的治理体系,致使政府放权后依然插手大学内政,办学自主权得不到落实。在这种畸形的状态下,大学的行政权力被强化,学术权力被弱化,大学行政化倾向越来越严重,广大普通教职员工的权力得不到保障,学生权力更被轻视,其他大学利益相关者的权力更无法顾及。这样,在现有大学既得利益集团的维护下,阻滞了大学治理的变革,大学的学术性将受到挑战,进一步影响到了大学的发展,这是我国大学进行体制改革,建立现代大学制度面临的重大问题,也即是大学治理变革遇到的路径依赖。要突出重围,摆脱路径依赖,必须在两个层面努力:一是在宏观方面依靠国家主体全面介入,强制推行大学治理制度变迁,打破大学内部集权,重组大学权力结构,平衡大学行政权力与学术权力,摆正大学的位置,释放大学的学术生产力。为此《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》就作出了回应,在体制改革方面就涉及了推进政校分开、管办分离,落实和扩大办学自主权,完善治理结构,加强章程建设,扩大社会合作等方面的内容。在文件精神的倡导下为提高高等教育质量而推行的17所试点学院改革就是在国家介入下实施的,这对摆脱大学治理变革路径依赖,建设中国特色现代大学制度具有重要意义。二是在微观方面激发大学内部个体的权力意识,保障个体的知情权、话语权、参与权、监督权,在大学的内部治理中建构一个多元利益主体参与合作协商的治理结构,打破政府及其委托人控制大学的局面。另外,还要充分调动大学外部利益相关者的积极性,取得社会公众的广泛支持,通过自上而下的强力推动和自下而上的紧密配合,积极有效摆脱大学治理变革的路径

[190] 尹贻梅,刘志高,刘卫东.路径依赖理论研究进展评析[J].外国经济与管理.2011,8.



依赖。在这个过程中,充分发挥自媒体在信息传播方面的作用,广泛收集民意,加大舆论宣传,重视大学利益相关者的表达自由和利益诉求,在更高级别的话语关系背后完善现代大学制度安排。

世界处于永恒的变化之中,大学为适应社会的变化,历经了无数次的变革,每一次变革都充满了挑战,但成功变革后都迎来了新机遇,为大学的发展注入了新鲜的血液。在我国大学百多年的发展历程中也经历了多次变革,每次变革都会带来阵痛和陷入困境,但变革是大势所趋,任何阻力都无法阻挡历史前进的车轮。

9.2 大学内部权力的制衡与完善

9.2.1 大学内部权力的制衡

大学权力结构的安排依赖于大学制度的完善,依赖于各权力主体的相互监督,也依赖于大学的各权力主体特别是学术权力主体的引导作用。因此,只有首先从外部、宏观上优化大学的权力配置,才会为优化大学权力结构提供前提和基础。

(1) 完善制度,以法制权

权力的运行必须有制度依据,有必要的程序进行控制和保障,否则就会导致权力的“滥用”。完善的制度可以使权力得到合理的分配,并且能强制约束和规范权力主体的行为。

制度的强制力作用很大程度上是通过法律法规来体现的。制度和法律在大学利益相关者责任的供需关系中起着协调的作用。当前的主要问题是:①法律法规中对各权力主体具体的权力范围没有给予明确的规定,这易导致权力行使范围的不明确,出现“越界”。②我国高校的学术决策权在法律上无地位,在现实中无体现。《高等教育法》第四十二条规定,“高等学校设立学术委员会,审议学科、专业的设置,教学、科学研究计划方案,评定教学、科学研究成果等有关学术事项”。“审议”、“评定”等词汇表明,目前的学术委员会属于咨询审议性质,最终决定权仍取决于行政领导。③我国尚没有大学法,只有较为笼统的高等教育法。因为不同的法律体系对大学的利益相关者的保护及权力的分配有所不同,产生的效率和结果也会有所差别。

因此,法律中应对权力主体的权力进行具体规定,并赋予学术机构一定的决策权力。此外,还应该确立专门的高等教育法,对高校内部管理建立分权制。一方面,学校的重大事项由学术权力和行政权力共同来进行决策管理;另一方面,纵向分权的各个层次决策的事项及



职责清晰明确。如教授会与学校行政的分权，各学术专业委员会与各行政职能部门的分权。

（2）加强监督，以权制权

权力的运行过程就是社会价值和社会资源的分配过程，如果离开了有效的监督与制约，以权谋私的腐败现象就会在这个过程中应运而生。孟德斯鸠“三权分立”的思想说明权力对权力的约束可以起到制衡作用。因此，在实践中要强化集体决策来制衡各权力的运用，并设置监督权来制衡各权力的运用。

要加强大学外部利益相关者对大学的监督是制衡大学权力最重要的内容。高等教育体制改革在不断深化，大学的办学自主权也随之逐渐扩大。在分权管理的实施过程中，大学高级行政人员等“内部人”（本书主要指大学校长和高层管理人员）的权力越来越大。因此，就有必要加强外部利益相关者对大学的监督，以防止“内部人”利用信息不对称、契约不完备等因素，实施机会主义行为而损害大学外部利益相关者和内部弱势利益相关者的利益。采取的措施是增加一个由大学外部利益相关者和大学内部弱势利益相关者代表共同组成的评议监督机构（一般包括政府代表、校友代表、社区公正人士、出资人代表、教师代表、学生代表等大学的利益相关者），其主要职责是对学校的主要工作和“内部人”的行为等进行监督和评议，促使学校提高办学效益和学校声誉，切实保护利益相关者的合法权益。在大学内部监督弱化的情况下，加强这种利益相关者监督机制才能保障出资人、学生、教师等利益相关者的利益，维护高等学校的公益性目标，使高等学校健康运行。^[191]

（3）强调自律，以德制权

权力本身就具有自我膨胀的本性和能力，这一特点由于权力系统运行的相对独立性而变成了现实，就有了权力“只要有使用，就会有滥用”的可能，这就使得权力成了一把双刃剑。此外，权力总是掌握在极少数人手中，大学也不例外。这些少数人的道德行为和道德风貌会直接影响到学校的校园文化及声誉。因此，就要积极倡导和践行以德行使权力，主动使自己的行为合乎大学逻辑和道德标准。这样，不仅可以约束自己的行为，也可以起到很好的带头作用。

最重要的就是要保证学术机构成员的素质。毕竟大学的本质是学术性，学术人员起引导作用。学术机构成员应是有道德、有水平、有声望、为人正派、责任心强的学者，是“真正的教授”，而且应该具有广泛的代表性。但现在的情形与此相距甚远，一些行政领导由于处于权力位置，不“教”和“授”，也能成为教授、副教授；没有做过像样的研究，也是研究

[191] 李福华. 利益相关者理论与大学管理体制创新[J]. 教育研究. 2007（07）：36-39.



员、副研究员，致使教授职称大大贬值。由于“学术机构官僚化”，此类“行政教授”反而能捷足先登，大量涌进各类学术委员会，致使学术机构很大程度上已不能代表学术力量，自然也就难以用学术标准取人，难以提出真知灼见。因此，要对学术机构成员的道德进行监督。同时，由于行政权力泛化，官僚的道德风险也随之产生。表现在行政人员往往利用各种便利和优势，侵害、剥夺大学其他群体的利益，谋取私利，这在我国大学的招生腐败案中即可见一斑。只有大学的教授、行政领导们起到了好的带头作用，其他权力主体的道德自律才有可能。

9.2.2 重组和完善大学内部权力

我国政府对大学的管理控制是通过委托大学代理而实现的，它们之间是一种委托—代理关系，政府拥有控制权，大学拥有信息优势。而整个大学内部的管理运行是建立在以校长、书记为首的一系列中高层管理干部基础之上的，大学分别以校、院、系、处、室为载体，管理者逐级委托代理，上级控制下级，下级对上级负责。由于我国大学是党委领导下的校长负责制，相应大学内部主要设置了以书记为首的党委组织、以校长为首的行政组织、以学术委员会为主的学术组织及以师生为主的基层群众组织等四种组织机构。党委是学校的领导核心，对学校实行政治、组织、思想的领导，总揽学校大局；以校长为首的行政管理群负责管理执行全校的教学、科研及其他行政管理工作；学术委员会等学术组织负责以学术有关的评定审议及具体的学术研究管理工作；以师生为主的教代会、学代会等属基层民主管理组织，只具有基本的质询、评议、协商学校相关事宜的权力。它们分别代表着政治权力、行政权力、学术权力和民主体力。四种权力呈金字塔形，政治权力处于顶峰，然后依次往下，由此粗略勾勒出大学内部的权力结构图。

我国大学内部的组织设置及权力分配几乎是比照党政机关来操作的，国家通过政府委托大学代理，大学的书记、校长等高层领导由上级（教育部）任命，大学内部其他管理者则由校领导逐层任命，上级任命下级，下级对上级负责，管理模式是典型的科层制。这样的制度设计及权力分布对学术性极强的大学来说有致命的弊病，由于是逐级委托代理，委托方与代理方信息严重不对称，代理方为了自身利益，会产生很多不规范行为。再者，高等教育管理中会有很多不确定性，影响因素多，绩效无法具体量化，在委托代理实施过程中，二者之间的责、权、利关系边界不清，激励约束机制不健全，极易产生“内部人控制”现象。由此就形成了大学内部权力集中在大学管理者手中，权位越高权力就越大越多，有权力就拥有了支配控制资源的优势，加上中国传统的权力文化影响，大学内部官本位意识严重，学而优则仕，



一切围绕权力转,权力的扭曲造成了书记与校长的不和谐,行政权力强势,学术权力边缘化,基层民主权力弱化等局面。为扭转当下大学出现的不良局面,回归大学学术本位,以师生为本,必须重组大学内部权力结构,使权力配置合理化,遵循大学的学术逻辑,处理好大学内部各种权力关系。政治权力是核心,发挥统领作用;行政权力是关键,发挥服务作用;学术权力是重点,发挥主力作用;民主权力是基础,发挥支撑作用。在自媒体时代,人们的对话协商渠道多样,信息传播通畅,社会透明,管理者垄断信息资源的优势不复存在,权威削弱,为各种权力博弈创造了条件,也有利于大学内部的权力在阳光下运行,实现优化重组。

外部对大学制度的完善为大学权力结构的优化提供了有利条件,但是,这还是不够的,还需要从微观上对大学的内部结构进行安排,形成大学的权力制衡,这种制衡必须是一种帕累托最优状态,是建立在各权力主体权力平等的基础上,是符合大学的逻辑的。

(1) 提升学术权力

学术性是大学的本质所在,是大学与其他社会组织的根本区别。目前大学里行政权力一直占据主导地位,不合乎大学发展的逻辑。只有提升学术权力,行政权力的独占地位才会改变,大学本义也才能得到实现。但是强调学术权力并不是否定行政权力,而是在充分尊重学术权力的基础上行使行政权力。

第一,学术权力正式化。首先应通过制度建设这一途径赋予学术权力相应的地位和权威,尤其是必要的学术权力更要通过行政权力将其确认及形式化。学术委员会、教授会、各种专门委员会等学术组织制度对提高学术权力起着重要作用,只有充分认识这一点,并且重视其建立、健全及切实行使其职能,建立长效的学术权力保障机制,使得学术权力和行政权力在学术管理活动中发挥各自的作用,并形成一种有机的分工、合作和制约关系,学术权力才能真正得以提高。同时对于学术事务的行政管理权力的授予一定要在其正当性、必要性,其性质、范围、行使目的清晰,即不得不授予的条件下进行,使得授予的权力与所管理的事务相适应,以避免行政权力对学术权力的越权甚至滥用。当前可以着手进行的改革是使学术管理的重心下移,实行自下而上的管理。这既体现了高校学术管理的共同特点,也是高校内部管理体制改革的必然要求。院(系)在人才培养、科学研究、社会服务等方面需要做出自己的抉择,需要发挥自己的主动性和积极性。高校的改革必须适当下放权力,使院(系)的责、权、利一致,激发基层的创造性和活力,这有利于提高学校的学术水平和管理水平。^[192]

第二,学术权力主体的权力规范化。一方面,要让专家、教授参与管理,并能够在对学

[192] 阎亚林. 论我国高校学术权力行政化[J]. 陕西师范大学学报(哲学社会科学版), 2003(01).



术事务的决策中有发言权。如有的大学校长建议:建立并健全大学行政事务的最高决策机构,如校务委员会制度。在这个机构中,无行政职务的教授应当占有一定比例,保证行政权力系统外的学术权力也有参与学校行政事务决策的权力。或者通过对学术委员会职能及组织形式的适当改造,所有学术委员必须是某一学科领域的专家、教授,教授在学术委员会中与当然委员的比例应该达到6:4,以确保学者、专家参与学术事务决策的权力落到实处。建立和健全专业委员会及学科委员会制度,以弥补学术委员会在学术事务决策和管理中的不足。由于大学的学术事务更多的是专业性很强的决策问题,应在学术委员会下建立若干诸如教学委员会、科研委员会、学位委员会等,并在各学院(系)建立学科委员会,凡专业性较强的学术事务决策,必须先经各相关专门委员会或学科委员会的专业咨询提出建议方案后,由学术委员会在此基础上进行决策。^[193]另一方面,要对从事学术事务管理的行政人员的选任、岗位职责、考核内容等方面提出要求,严格实行聘任制和职员制。目前,我国高校缺乏一支职业化的高校管理队伍,特别是高级管理人员,管理水平很难适应日益复杂多样的专业化的学术管理要求。从现实角度出发,管理队伍的建设应逐步走向专业化,不仅要让懂教育的管理专家走上行政岗位,而且要提供能让他们按教育规律进行管理的有效机制。

第三,师生参与、民主管理。“高校的前途,就其协调传统与革新的职能而言,多取决于成千上万个教师的价值观,而很少取决于高校的理事或校长。因为思想与创造不能由行政部门以命令的方式向下推行,只能由个别学者或专家征求领导人许可的意见书的方式,去向上渗透。任何重要机构都无法这样,高校却必须这样由下而上地进行工作。”^[194]决策科学化、民主化是高校深化内部管理改革的目标之一。增强科学与民主意识,形成科学与民主的传统,加强理论研究,健全和完善民主集中制,对涉及师生员工个人切身利益的校内改革进行充分酝酿、严谨分析,并严格执行民主程序,这些都是师生员工行使其知情权、评论权、申诉权、批评建议权、参政权等权利,是制约行政权力,提升学术权力的途径。

第四,加强对学术权力的物质保障。学术权力的行使需要充足的经费、良好的教学科研条件、现代化的信息手段等方面的保障;否则,学术权力就谈不上落实和提高。因此,高校要努力改善高校学术权力的物质条件,加大对教师、教学科研及学术事务管理的投入,以此保障学术权力的行使。

第五,在全校范围打造浓厚的学术氛围。除了制度和物质上的保障,没有文化氛围与之相融合也是很难真正提升学术权力的。首先在全校要组建一个学术队伍。这个队伍要能够在

[193] 眭依凡. 论大学学术权力与行政权力的协调[J]. 现代大学教育. 2001 (06).

[194] 阿什比. 科技发达时代的大学教育[M]. 人民教育出版社, 1983.



教学、科研、学习、服务中出色地工作，创造性地推进学术研究；要能够以合作、公正、公平、严谨、创新的作风树立威信；而且，队伍中的每一个学术人员要能够保持知识分子忠于学术的品格，不追逐官权，以强大的学术实力和良好的人格境界造就个人魅力。这个学术队伍的整体形象将会形成高校的主导风气，成为高校的价值导向、理念导向和评判标准。同时，由于“高等学校的结构重在基层，它特别依赖于下层释放能量”，因此，在院系一级也要努力营造一种良好的学术氛围。

（2）保障学生权力

学生可以说是大学存在的理由，没有了学生，大学就不再是大学了。因此，学生在大学中应该占有非常重要的地位。学生的权力也是非常广泛的，包括：自主学习的权力，如可以自由选课等；参与学术研究的权力；享有学术自由的权力；对大学的其他权力主体进行监督的权力；其他政治权力，包括参政权、申述权等。因此，学生应该作为学术权力的主体之一享有充分的学术权力。但是目前，我国的大学生还未真正成为大学的权力主体。因此，本书把学生权力归属为第三方权力。作为大学的核心利益相关者，学生在大学中应拥有一定的权力，这不仅有利于大学内部权力的制衡，更符合大学发展的逻辑。

重视和发展学生权力是社会主义法制建设和高等教育自身发展的大势所趋，但在我国却是一个长远的过程。首先，观念上要有所转变，认识到保障学生权力的意义和作用。一方面，学生人数在大学中占绝对优势，而且大学的中心任务是培养人才，大学的教学管理及其他管理决策与学生的利益息息相关，因此，学生不仅有能力，而且也应该享有参与大学决策的权力。另一方面，我国大学现在普遍实行自费制，学生缴纳了学费，大学作为服务机构就应该满足学生的需要。而在我国目前大学内部权力结构中，学生往往是最容易被忽略的权力主体。所以要加大宣传力度，从观念上改变对学生主体的忽视。其次，根据我国目前以行政权力为主在大学权力结构模式，借鉴一些西方高校学生管理权力的经验，可以逐渐加大学生参与学校管理事务的权力，并以制度的形式、书面的方式，把学生应有的权力加以明确，使之生效。

（3）凸显第三方权力

作为社会组织一员的大学除了要关心内部权力主体的利益，更要关心第三方权力主体的利益。特别是在当今市场经济的背景下，开放是大前提，要想发展，就要有一定程度的开放。所以凸显第三方权力主体的权力对大学的发展是十分有利的。

第一，重视出资者的愿望和诉求。现代大学的知识活动已经不仅仅是学者们在书斋中的苦思冥想，越来越依赖物质资源。大学的经费来源主要有政府财政拨款、学费、社会投资与



借贷资金、社会捐赠、营利性收入等渠道。世界范围内，经费短缺已成为制约高等教育发展的难题，即便一些发达国家也不例外。财政拨款不断下降，入学率又在节节攀升，在这种情况下如何保持持续稳定的发展成为大学面临的一大挑战。只有考虑到利益相关者的利益，重视其愿望和诉求，而不是将其当成无偿的捐助者，才能建立起广泛稳定的出资人网络。在高等教育市场化走势下，除政府外的经费提供者们正日益受到重视，并成为大学竞相追逐的对象。大学必须像市场中的企业一样，费尽心思地采用企业惯用的手法——公共关系、市场营销、形象宣传去赢得学生、企业、银行、投资者、捐赠人（个人或组织）、校友等经费提供者们的“货币选票”。

第二，大力发展和完备各种教育中介组织。各种教育中介组织在社会参与大学管理中发挥着不可替代的作用，是联系大学和社会积极有效的途径。由各种不同性质的社会力量组成的中介组织，代表不同阶层、群体在高等教育方面的利益和要求。通过他们和大学发生关系，社会的利益和要求可以对大学的发展施加影响，以促进大学适应社会的需要。而且，作为一个开放系统的大学不断地与社会进行着信息的、资源的、人力的交换的同时，普遍存在着信息不对称，限制着交换的进行。这样的问题在大学与社会之间的交换行为中也同样存在。信息不对称，使得大学与社会之间的交换在许多情形下难以达成，从而会引发交易成本的上升。那么在这种情况下，中介组织则成为对称信息的主要方法，通过信息的沟通与交换，降低交易成本，促进双方更好地进行判断与选择，这是解决政府失灵和市场失灵的一种补救措施。

第三，要重视社区、媒体的利益，因为它们对大学的报道直接影响到大学的声誉。在市场经济体制下，大学越发与社会联系紧密，社会也更加关注大学发展的情况。报刊、广播、网络等各种媒体在密切关注大学的同时也在不断地报道其所闻所见。媒体的传播一方面可以引起上级主管部门的重视与关注，及时调整方针与政策；另一方面，也是大学发展的一面铜镜，可以起到监督、评价的作用，有利于大学自身的发展与完善。所以应该积极争取社会的支持，这有利于形成大学发展的良好外部环境。通过这种方式，不断扩大大学在社会公众和企业中的影响力，对大学而言，则可以通过多种渠道筹措办学资金。学校拥有筹集资金的能力是学校拥有自主权的前提和基本保证。还可以适当借鉴社会上的先进管理模式，聘用一定的校外专职管理人员参与学校行政管理，以提高管理效率。

9.2.3 激发师生参与大学治理

在大学里，广大师生是大学的重要组成部分，没有教师和学生，大学就不可能存在和发展，全体师生是大学的主体，是根本，失去了教师和学生，大学就成了无本之木、无水之源。



教师和学生是大学的核心利益相关者，大学的兴衰直接关系到教师的工资奖金、福利待遇、职称晋升、工作环境、生活幸福感等，同时也关系到学生的知识获得、能力提升、就业前景、梦想实现等。所以，广大师生才是大学的真正主人，知识的生产、学问的研究、技术的革新、人才的培养、文化的传承等全靠他们，大学的辉煌由他们创造、大学的事务由他们完成、大学的治理离不开广大师生积极、广泛、全面、充分的参与。

然而，由于我国大学现行的管理体制不健全，权力运行不科学，大学的学术逻辑没有得到应有的尊重，导致行政权力强势，受到热捧，学术权力被边缘化，受到冷遇，基层民主权力被做空，沦为摆设。处于底层的广大师生的基本权利被忽视，对于很多校内事务的重大决策，管理者不想也不屑和广大师生合作协商，广大师生沦为“旁观者”，本该拥有的话语权、知情权、参与权、决策权、监督权等权利长期得不到落实，广大师生成了沉默的大多数，主体地位徒有虚名。长此以往，师生参与校内事务的制度没保障，渠道不畅通，热情被压抑，很多措施的出台都没有广泛的群众基础，都是管理层的一厢情愿，工作开展效率低下，造成了大学管理者“自娱自乐”，广大师生“自生自灭”。师生的主人翁精神得不到体现，利益得不到保障，学术生产力低下，这是大学缺乏广大师生积极参与大学治理使然。要改变这种现状，必须激发师生积极参与大学治理。

随着治理理论的兴起，管理向治理过渡，治理已成大学管理发展的必然趋势，在利益相关者的视角下，大学的利益主体多元化，很多大学利益相关者被纳入到大学治理中来。大学里的教师和学生作为大学的核心利益相关者，理所应当是大学治理的主体，大学的重大事务决策不能没有他们的参与。所以，激发他们的参与意识，完善他们的参与机制，在立法上、制度上、组织上给予重视就显得非常重要。关于教师参与大学治理，即“教授治校”或“教授治学”由来已久，教师在大学里扮演着不可替代的角色，教师在大学中拥有参与权和决策权是天经地义的。大学教师，作为高级知识分子，他们对社会应该表现出强烈的公共关怀和参与意识，代表公共利益并具有理性良知和批判精神，只要在参与机制上有保障、有平台，教师参与大学治理、发挥智力优势助大学提升治理水平将指日可待。对于学生参与大学治理，要赋予他们权力，在大学章程中明文规定，在实际参与大学治理中注重引导、规范和落实，提高他们的参与意识和参与能力，重视他们反馈的每一个信息，尽管分散而庞杂，但很有价值，因为他们是高等教育的消费者，是大学服务的重要对象，他们参与治理必然会提升大学的治理效果。在自媒体时代，话语表达更自由，话语交流更方便，话语权受到重视，激发广大师生参与大学治理，可以从话语权寻找突破口，在大学的重大事务决策上，充分调动他们参与的积极性，给予更多话语权和知情权，实现大学治理的民主化。



9.2.4 搭建信息沟通互动平台

从大学治理的特点与表现形式看,大学治理强调以大学功能的实现为目标,各权力主体全面参与,在信息透明下合作协商,多元互动,持续自觉,实现各利益相关者利益最大化。为了实现这一目标,大学的各利益主体必然要自由表达,充分交换意见,进行信息整合,提出利益诉求,针对复杂而重要的问题进行激烈的争辩。要进行这些活动,除了面对面的交流外,更需要借助各种大众传播媒介,如报刊、杂志、广播、电视等为代表的传统媒体平台进行话语交流,实现信息共享。所以,一直以来,各个大学都有自己的报纸、广播台、电视台等各种信息交流平台,为广大师生交流互动发挥了重要作用。

随着互联网的发展,移动通信技术的进步,手机网民数量激增,手机成了第一大上网终端,以微博、微信为代表的自媒体平台功能不断完善,数量不断增加。在大学校园里,广大师生都用上了以微博、微信为代表的即时通信工具,他们利用这些工具获取信息、交流思想、关注社会,校园传统的信息传播平台已经不能满足师生的需求了。在新的形势下,大学急需运用互联网的跨界思维,积极推动大学信息传播媒体的融合,搭建一系列传播快、覆盖广、影响大、互动强、具有公信力的信息传播平台,这些平台必须形态多样、技术手段先进、与师生关系紧密,有利于实现信息的即时互动交流,达到信息资源共享,为大学治理的多元互动、合作协商提供更方便、快捷、高效的平台。为完善大学的治理结构,提升大学的治理能力,大学必须重视自媒体时代下的信息交流互动平台建设,促进传统媒体与新媒体的融合,搭建适合大学特点的信息平台。为此大学及其下属职能部门务必解放思想,与时俱进,运用新技术、新理念对现有信息交流互动平台进行改造,升级换代,使之具有新的生命力,形成与新兴信息平台优势互补,良性互动,在内容、渠道、管理、经营、维护等方面一体发展,深度融合。为此,大学及其有关职能部门需选网络技术好、管理能力强、懂宣传策划、善于数据挖掘的专门人才,建立一支学校领导下的分工科学、责任明确、制度完善的信息传播管理团队,办好自己的校园网站,开通并经营好校园论坛、QQ群、微博、微信等自媒体互动平台。对平台的功能要不断升级完善,对信息内容要及时更新,使内容丰富,思想深刻,积极向上,满足广大师生的精神需求,打造一系列有影响力和传播力、活跃而覆盖广的深受师生喜爱的信息平台,为大学治理提供高效便利的话语空间,为大学利益相关者开辟自由畅谈的“公共领域”。在这些自媒体平台上,大学除了发布相关校园新闻信息、宣传校园文化等外,更应该利用自媒体传播主体多元化、强烈的利益表达欲望、超越时空的话语交流互动等特点,主动加强与在校学生、教师、管理人员、服务人员、学生家长、校友、社会大众等的沟通交流,注重舆情研究判断,巧妙进行议程设置,建立健全表达机制,对涉及各方



利益的重大决策要听取大家的意见或建议,给予充分的表达权,重视各方的重大关切,及时收集整理反馈信息,平衡各方利益点,发扬民主集中制原则,顾全大局,作出最优化选择,真正发挥好、利用好这些信息沟通互动平台,使之成为信息传播的武器和大学治理的有效工具。

9.2.5 培育自由、民主、开放、共治的大学精神

大学精神是大学在生存和发展中形成的具有独特气质的精神形式和文明成果,其内涵丰富,表现形式多样,对大学至关重要,是大学宝贵的财富,也是大学魅力和竞争力的体现,更是大学持续发展的动力。大学精神是需要培育、改造和发扬的。在自媒体时代,在大学之间竞争越发激烈的今天,培育自由、民主、开放、共治的大学精神显得尤为重要。

自由是人类追求的终极目标,是人们生活的理想状态,每个国家、每个民族都追求自由,大学精神也必须囊括自由。古今中外的大学都把自由看得很重要,自由一直都是世界多数一流大学的精神内容之一。自由在大学精神里的体现主要是指思想自由,精神独立,大学之“大”在于自由。没有自由之思想,独立之精神,就不能确保学者研究学问、追求真理,大学就失去存在的意义。在自媒体时代,自由之大学精神表现在表达自由、交流自由、互动自由,是言论自由的延伸,自媒体传播主体可以借助自媒体平台自由展开对话,各类信息自由交汇共享。

民主是在一定的阶级范围内,按平等原则和少数服从多数原则来共同管理国家事务的国家制度,是政治文明的表现,民主常常被用来描述国家政治,但民主原则也适用于其他有着统治行为的领域,大学里也应该渗透着民主精神,建立起民主的管理制度,给予大学利益相关者充分的民主权力。大学里人员众多,机构庞杂,且交织着政治权力、行政权力及学术权力,各种利益纠缠不清,在制度安排上要体现民主精神,各权力主体民主参与、民主决策,充分利用自媒体信息传播平台,做到公开、公平、公正。

开放是现代社会的一个重要特征,唯有开放才能成就大学之“大”,正所谓“海纳百川,有容乃大”。蔡元培在北京大学时就曾提倡过“兼容并包,兼收并蓄”,所以才有今天北京大学的厚重与广博、丰富和多彩,这些都是开放带来的魅力。开放作为大学之精神,体现在大学办学理念的开放、教育思想的开放、研究思路的开放、探索领域的开放等。这种开放精神使大学面向社会、面向未来、面向创新、面向现代化。这样的大学永远充满竞争力,永远走在学术阵地的前沿;这样的大学会充分利用自媒体的特点,发挥信息传播的优势,在学术研究、知识生产、文化传播等方面大有作为。



共治是现代社会治理的显著特点，是管理科学的新理念、新思想，也应该是大学治理的应有之义，大学精神应该体现共治思想。大学是典型的利益相关者组织，它多中心、多主体，其兴衰成败关系到核心利益相关者、重要利益相关者和边缘利益相关者。所以大学的重大事务应该由利益相关者来共同参与、共同决策，平衡利益相关者的利益，实现组织利益最大化。培育大学的共治精神，有利于汇聚多方智慧，取得多方支持，获得巨大能量；有利于完善大学治理结构，丰富大学治理手段，提高大学治理水平；有利于我国建立现代大学制度和建设世界一流大学，提升大学竞争力。

大学精神作为一种精神形式和文明成果，其历史积淀下来的一些永恒思想至今还闪耀着人类智慧的光辉，是值得我们始终追随和守护的。同时，大学精神也是一个历史范畴，在不同的历史时期有不同的表现形态，需要与时俱进，不断丰富和充实，以此来提升大学发展的软实力。

第 10 章

结 语

当前，我国正处于经济体制与政治体制改革的转型期，自媒体时代也正在到来。可以看到，我国的经济制度及相应的现代企业制度已经基本建立，而对于现代大学制度的研究与建立，却是远远滞后于经济与社会的发展的。大学作为新思想产生的前沿和经济社会中理论研究的阵地，学者的研究对于改革开放的成就有着不可估量的贡献，但我们不禁要问，学者对于自己所在的组织——大学——难道是漠不关心的吗？现代大学制度的建立，真的如某些学者所说的“中国高等教育‘无解’”吗？对于大学内部权力结构，尤其是行政权力与学术权力关系的探讨，似乎已是老生常谈。但这个西方早在 20 世纪中叶就早已解决而无须再谈的问题，却越来越成为制约我国大学健康快速发展的桎梏，并由此衍生出高等教育一系列的矛盾与问题。信息传播媒介的变革催生了自媒体，自媒体的兴起改变了人们的生活习惯和思维方式，对社会生活的很多领域产生了深刻而持久的影响，对高等教育领域也产生了不小的冲击。自媒体促成了信息传播主体的多元化、传播内容的个性化、传播渠道的多样化，信息流动通畅快速，突破了时空的限制，实现了传受双方的即时互动，把人类的话语关系提升到了新的高度。

从自媒体和大学治理这两个概念入手，以利益相关者理论、话语理论和公共领域理论为理论基础，从自媒体传播主体与大学治理主体的融合，自媒体传播内容与大学利益相关者话语表达的融合，自媒体传播方式与大学利益相关者话语交流的融合三个方面进行较为深入的分析，归纳出大学治理主体是自媒体传播主体的重要组成部分，自媒体所激发的表达欲望强化了大学利益相关者的利益诉求，自媒体的信息传播范式为大学治理的协商与合作持续互动创造了条件等结论，而这些结论正是自媒体对大学治理产生影响的原因。在此基础上，本书进一步分析自媒体对大学治理产生的影响和挑战，自媒体对大学治理的参与是其直接影响，



积极影响表现为“三个有利于”，即自媒体信息传播更快、更透明有利于大学治理的协商，自媒体传播主体多元化与公共领域的拓展有利于大学治理达成共识，自媒体表达自由与话语权力的彰显有利于大学治理实现权力匹配与运行。相对而言，自媒体是个新事物，它给大学治理带来机遇的同时也带来了挑战，如在自媒体时代，如何平衡大学治理中的“赋权”与“争权”、如何建构新形势下的大学景观、如何提高大学的组织效率等问题。自媒体对大学治理产生影响是客观存在的事实，找到应对之策才是第一要务。

本书对中国大学中的权力主体、权力博弈及权力结构对大学组织效率的影响进行了系统分析。一是对于大学的组织效率提出了“高等教育资源为大学的利益相关者提供最大可能的满足”这一内涵，并结合定量分析，得出了评价大学组织效率的相关结论，丰富了大学组织效率理论的研究；二是分析并界定了大学的利益相关者，将大学的利益相关者分为三个层次：核心利益相关者、重要利益相关者和边缘利益相关者；并从大学的核心利益相关者这一层次出发，将大学的权力主体划分为以政府和校长为代表的行政权力、以教师为代表的学术权力和以出资者和学生为代表的第三方权力；三是构建了大学权力的混合战略及动态博弈模型，通过求解得出大学行政权力主体的行为选择对大学权力主体是否提高学术素养的行为选择有着重要的影响力；信息结构的微小变化对行政权力主体的行为有重要的影响，不完全信息可能使行政权力主体的零政绩工程率政策变得可信，从而解决办校政策的动态不一致性问题；四是运用实证研究的方法和大量面板数据验证了大学权力结构对于大学组织效率的关系，即学术权力的边际贡献显著大于行政权力的贡献，并据此提出了大学权力制衡与完善的政策建议。

尽管本书在理论上得到了有关大学组织效率、大学利益相关者、大学权力主体等一系列的命题，但这些命题都高度抽象，并且需要严格的假设条件；而大学本身就是一个微观主体，大学的行政权力与学术权力的特征往往是在微观的个人，或者组织，或者制度上体现，微观数据比宏观数据更难获得；还由于大学作为非营利组织，其效率比营利组织更难评价，所以对于大学权力的研究还有待进一步深入。

关于中国大学的问题依然还有诸多方面需要反思。大学理念的实现必须来源于学术的自由和大学的自治，学术自由是大学之所以是大学的最根本前提，而作为组织的大学也需要行政权力的约束与管理，以保证组织目标的完成，学术自由与大学自治也就对大学内部的治理结构和权力安排提出了要求，这便是大学这一事物发展的内在规律。但不难发现，在当前我国的大学中，行政权力对于学术权力的漠视甚至僭越比比皆是，甚至在很多情况下，学术权



力成为了行政权力的附属^[195]，这无疑是对大学发展内在规律的严重背离。

对于大学权力的探讨，归结到简单的一点，其实就是学术权力的提升问题。很多学者已经从不同的角度、学科进行了分析。而自媒体是近些年迅速发展起来的新事物，各领域的学者都给予了极大的关注，特别是传播学领域的学者更是表现出很高的热情。大学治理是治理理论在大学管理中的应用，近几年高等教育方面的专家学者也对此进行了深入探讨，而且成果颇丰。自媒体对社会各领域产生了深刻的影响，对高等教育领域也有一定冲击，目前学界就自媒体对高等教育领域的影响研究主要涉及大学生思想政治教育、高校舆论危机事件应对、大学生的媒介素养培养、大学生话语权、大学校园文化建设及大学形象管理等几方面的内容，但对自媒体与大学治理关系的研究，暂时还是空白。

本书试图从经济学的角度和研究方法对大学权力的诸多问题进行分析，探讨大学权力结构的合理安排，同时从自媒体的主体、传播内容、传播方式、传播效果等方面对大学治理主体、治理行为、治理过程、治理模式会产生影响出发，进行较为深入的研究，提出自媒体时代大学治理的应对之道，希望能为此方面的研究提供一种思路，与关心我国大学发展的学者一起，为关系到中华民族伟大复兴的高等教育事业尽一份绵薄之力。

[195] 查永军. 中国大学学术管理中的学术权力与行政权力冲突研究[D]. 华中科技大学, 2009.

参考文献

- [1] A. S. The Concept of Efficiency in M. Parkin and R. Nobay ed. Contemporary Issues in Economics [M]. Manchester Universities Press, 1975.
- [2] Arrowood·c·f, Eby·f. The History and Philosophy of Education Ancient and Modern[M]. N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1940.
- [3] Barber,B.:Strong Democracy: Participatory Politics for A New Age, Berkeley, CA: University of California Press, 1986.
- [4] Benhabib, S1, ed1, Democracy and Difference: Contesting the Boundaries of the Political[M]. NJ: Princeton University Press, 1996.
- [5] Berquist W H, Bergquist W H. The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations (Jossey Bass Higher and Adult Education Series)[M]. Jossey-Bass Inc Pub, 1992.
- [6] Blau P M. Exchange and Power in Social Life[M]. John Wiley & Sons Inc, 1964.
- [7] Burton·r·clark. The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective[M]. Univ of California Pr, 1983.
- [8] Carole Pateman: Participation and Democratic Theory [M]. Cambridge University Press, 1970.
- [9] Clark·kerr. The uses of the university (The Godkin lectures at Harvard University)[M]. Harvard University Press, 1964.
- [10] Coase·r·h. The problem of social cost (The Journal of law & economics)[M]. University of Chicago Law School.
- [11] Culler·a·dwight. The imperial intellect: A study of Newman's Educational Ideal[M]. Yale University Press, 1955.



- [12] Daft R L. Essentials of Organization Theory and Design[M]. Thomson South-Western, 1997.
- [13] Dennis·h·wrong. Power: Its Forms, Bases and Uses[M]. Transaction Publishers, 1995.
- [14] Dill, Wr. Public participation in corporate planning[J]. Long Range Planning. 1975(8).
- [15] Donaldson T, Preston L. The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications[J]. Academy of Management Review. 1995(20).
- [16] Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly (Issues in Higher Education) (Issues in Higher Education)[M]. Pergamon, 1995.
- [17] Freeman R E, Evan W M. Corporate governance: A stakeholder interpretation[J]. Journal of Behavioral Economics. 1990, 19(4).
- [18] Freeman R E. Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman Series in Business and Public Policy)[M]. Pitman Publishing, 1984.
- [19] Gabriel E. kaplan, Do Governance Structures Matter , New Direction for Higher Education, Wiley Periodical Inc. : Fall 2004(127).
- [20] Globalization and the Market in Higher Education: Quality, Accreditation and Qualification [M]. Unesco, 2003.
- [21] Gumpert, P. J. , and Pusser. B, University restructuring: The role of economic and political contexts, New York : Agathon, 1999.
- [22] H J, van de Clark B R G. Academic Power: Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education[M]. Praeger Publishers, 1978.
- [23] Holsti K J. International Politics. A Framework for Analysis[M]. Prentice Hall, 1988.
- [24] I A. Corporate Strategy[M]. New York: McGraw Hill, 1965.
- [25] J. Kooiman and M. Von Vliet, Governance and Public Management, Landon: Sage Press, 1993.
- [26] J·S·布鲁贝克. 高等教育哲学[M]. On the Philosophy of Higher Education, 王承绪, 杭州: 浙江教育出版社, 2001.
- [27] Jaspers K. The Idea of the University[M]. Peter Owen, 1960.
- [28] John·h, Burton·r·clark, Van·de·graaff. Academic Power: Patterns of Authority in Seven National Systems of Higher Education[M]. Praeger Publishers, 1978.
- [29] Jones, StephenG1, The Internet and Its Social Land scape, Virtual Culture, Thousand Daks, CA: Sage, 1997.



- [30] Jose·ortega·y·gasset. Mission of the University[M]. Princeton University Press, 1944.
- [31] Kreps D M. A Course in Microeconomic Theory[M]. Financial Times Prentice Hall, 1990.
- [32] Lenhart, A. (2009): “Adults and Social Network Sites”Pew Internet and American Life Project (January 2009).
- [33] Livingstone, S and P Hunt Talk on Television: Audience Participation and Public Debate, London: Routledge, 1991.
- [34] Martin Anderson, Imposters in the Temple: a Blueprint for Improving Higher Education in America. Stanford: Hoover Institution Press, 1998(Appendix)
- [35] Mathews, David, Politics for People: Finding a Responsible Voice, Urbana: University of Illinois Press, 1994.
- [36] Merriam-Webster. Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 11th Edition [M]. Merriam-Webster, 2003.
- [37] Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations[M]. 1983.
- [38] Newman J H. The Idea of a University[M]. Yale University Press, 1996.
- [39] Palermo G. Economic Power and the Firm in New Institutional Economics: Two Conflicting Problems[J]. Journal of Economic Issues. 2000, 34(3).
- [40] Parsons T. Structure and Process in Modern Societies[M]. The Free Press of Glencoe: Division of MacMillan, 1963.
- [41] President Barack Obama: “Memorandum on Transparency and Open Government”. (Jan. 21, 2009).
- [42] Revitalizing Higher Education[M]. Peterson's Nelnet Co, 1995.
- [43] Rhodes, R A. W. Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity and accountability[M]. Buckingham: Open university Press, 1997.
- [44] Robert Birnbaum, The end of shared governance: Looking ahead or looking back Matter New Direction For Higher Education, Fall 2004(127).
- [45] Robert·birnbaum. How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership[M]. Jossey-Bass, 1988.
- [46] Russell B. Power: A New Social Analysis[M]. Kessinger Publishing, 2003.
- [47] Shattock M. Managing Successful Universities (Society for Research Into Higher Education) [M]. Open University Press, 2003.



- [48] Steve. O, Michael. S, Leela. B, Indicators of presidential effectiveness: a study of trustees of higher education institutions[J]. The International Journal of educational Management, 2001(6).
- [49] Tony, West-Burnham J B. The Principles of Educational Management[M]. Pitman, 1998.
- [50] W·理查德·斯格特, 黄洋, 李霞. 组织理论——理性、自然和开放系统[M]. 北京: 华夏出版社, 2002.
- [51] Williamson O E. The economic institutions of capitalism :firms, markets, relational contracting[M]. New York : Free Press, 1985.
- [52] [澳]马尔科姆·沃特斯 Malcolm W. 现代社会学理论 Modern sociological theory[M]. 北京: 华夏出版社, 2000.
- [53] [德]马克思·韦伯 Max W. 经济与社会[M]. 北京: 商务印书馆, 1997.
- [54] [法]m 克. 被封锁的社会[M]. 北京: 商务印书馆, 1992.
- [55] [法]p·布迪厄, Bourdieu P. 实践与反思[M]. An invitation to reflexive sociology, 北京: 中央编译出版社, 1998, 142.
- [56] [法]埃哈尔·费埃德伯格, Friedberg, Erhard. 权力与规则 组织行动的动力 [M]. 上海人民出版社, 2005.
- [57] [法]克罗戴特·拉法耶. 组织社会学[M]. La sociologie des organisations, 北京: 社会科学文献出版社, 2000.
- [58] [加]约翰·范德格拉夫(John·h·van·de·Graaff). 学术权力[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 1992.
- [59] [美]彼得·布劳 Peter M B. 社会生活中的交换与权力[M]. Exchange and power in social life, 李国武, 北京: 商务印书馆, 2009.
- [60] [美]伯顿·r·克拉克(burton·r·clark). 高等教育系统 The higher education system : Academic organization in cross-national perspective[M]. 杭州: 杭州大学出版社, 1993.
- [61] [美]伯恩鲍姆(Robert·Birnbaum). 大学运行模式[M]. 青岛: 中国海洋大学出版社, 2004.
- [62] [美]戴维·波普诺 David P. 社会学 Sociology[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.
- [63] [美]丹尼斯·k·姆贝. 组织中的传播和权力: 话语, 意识形态和统治[M]. Communication and Power in Organization : Discourse, Ideology, and Domination, 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [64] [美]丹尼斯·朗 Dennis H W. 权力论 Power[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2001.
- [65] [美]马丁·特罗 (Martin·Trow). Tied Knowledge: Power in Higher Education.2005.



- [66] [美]姆贝 K 丹. 组织中的传播和权力 Communication and Power in Organization : Discourse, Ideology, and Domination[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2000.
- [67] [美]塔尔科特·帕森斯 (Talcott · Parsons). 现代社会的结构与过程[M]. 北京: 光明日报出版社, 1996.
- [68] [美]唐纳德·肯尼迪 (Donald · Kennedy). 学术责任[M]. 北京: 新华出版社, 2002.
- [69] [美]约翰·s·布鲁贝克 (John ·s·Brubacher). 高等教育哲学 On the Philosophy of Higher Education[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2001.
- [70] [美]约翰·S·布鲁贝克. 高等教育哲学[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 1987.
- [71] [西班牙]奥尔特加·加塞特 (Jose · Ortega · y · Gasset). 大学的使命 Mission of the University[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2002, 71.
- [72] [英]e·阿什比 (Eric · Ashby). 科技发达时代的大学教育[M]. 北京: 人民教育出版社, 1995.
- [73] [英]安东尼·吉登斯. 现代性的后果[M]. The Consequences of Modernity, 南京: 译林出版社, 2001.
- [74] [英]伯特兰·罗素 Bertrand R. 权力论——一个新的社会分析[M]. 上海: 东方出版社, 1988.
- [75] [英]罗德里克·马丁 Roderick M. 权力社会学[M]. 上海: 三联书店, 1992.
- [76] [英]米勒 Miller D. 布莱克维尔政治学百科全书 The Blackwell Encyclopaedia of political Thought; The Blackwell Encyclopaedia of political Science[M]. 北京: 中国政法大学出版社, 2003.
- [77] [英]托尼·布什 (t · Bush). 当代西方教育管理模式 Theories of educational management[M]. 南京: 南京师范大学出版社, 1998.
- [78] D.c. 诺斯. 制度、制度变迁与经济绩效[M]. 上海: 上海三联书店, 1994.
- [79] 阿什比, Ashby, E 等. 科技发达时代的大学教育[M]. 人民教育出版社, 1983.
- [80] 奥肯, Okun, 阿瑟等. 平等与效率 重大的抉择[M]. 华夏出版社, 1999.
- [81] 别敦荣. 学术管理、学术权力等概念释义[J]. 清华大学教育研究. 2000 (02) : 44-47.
- [82] 陈磊. 高等学校学术权力的反思与建构[J]. 高等教育研究. 2002 (04) 65-68.
- [83] 陈昕. 高等教育变革视角下的大学治理[D]. 湖南师范大学, 2007.
- [84] 陈学飞. 美国高等学校的内部管理系统及其特征[J]. 高等教育研究. 1991 (02) 88-93.
- [85] 陈玉琨, 戚业国. 论我国高校内部管理的权力机制[J]. 高等教育研究. 1999 (03) : 41-44.



- [86] 代玉梅. 自媒体的传播学解读[J]. 新闻与传播研究, 2011 (5) : 4-11.
- [87] 德里克·博克. 走出象牙塔[M]. 杭州: 浙江教育出版社, 2002.
- [88] 邓新民. 自媒体: 新媒体发展的最新阶段及其特点[J]. 探索, 2006 (2) : 136-134.
- [89] 樊纲. 公有制宏观经济理论大纲[M]. 上海: 上海人民出版社, 1995.
- [90] 方统法. 组织设计的知识基础论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.
- [91] 弗莱蒙特. e. 卡斯特, 詹姆斯. e. 罗森茨韦克. 组织与管理——系统方法与权变方法[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1985.
- [92] 傅雪蓓. 自媒体时代下的微博问政与政府应对策略研究[D]. 东北财经大学, 2013.
- [93] 甘永涛. 对学生权力的思考[J]. 辽宁教育研究. 2002 (12) : 24-25.
- [94] 龚怡祖. 大学治理结构: 现代大学制度的基石[J]. 教育研究, 2009, 06.
- [95] 郭保君. 自媒体时代我国公共话语平台的构建河南大学硕士论文. 2012.
- [96] 郭卉. 反思与建构: 我国大学治理研究评析[J]. 现代大学研究, 2006, 03.
- [97] 郭利伟. 自媒体传播的表达自由与规制[D]. 河北经贸大学, 2014.
- [98] 郭庆光. 传播学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
- [99] 韩春虎. 大学治理[M]. 沈阳: 辽宁大学出版社, 2009.
- [100] 韩延明. 大学理念论纲[M]. 北京: 人民教育出版社, 2003.
- [101] 贺国庆, 王保星, 朱文富. 外国高等教育史[M]. 北京: 人民教育出版社, 2003.
- [102] 胡泳. 在互联网上营造公共领域[J]. 现代传播, 2010 (1) .
- [103] 胡赤弟. 高等教育中的利益相关者分析[J]. 教育研究. 2005 (03) : 38-46.
- [104] 胡汝银. 低效率经济学——集权体制理论的重新思考[M]. 上海: 上海三联书店, 1992.
- [105] 胡先锋. 多元权力主体与大学组织均衡发展[J]. 黑龙江高教研究. 2005 (05) : 16-18.
- [106] 胡泳. 众声喧哗——网络时代的个人表达和公共讨论[M]. 南宁: 广西师范大学出版社, 2008.
- [107] 黄畅. 新公共管理视野下的大学治理结构研究[D]. 湖南师范大学, 2008.
- [108] 季诚钧. 高校学生权力初探[J]. 高等工程教育研究. 2003 (04) : 50-52.
- [109] 蒋达勇, 王金红. 现代国家建构中的大学治理——中国大学治理历史演进与实践逻辑的整体性考察[J]. 高等教育研究. 2014, 01.
- [110] 蒋达勇. 现代国家建构视角下的大学治理研究[J]. 学术研究. 2014, 07.
- [111] 靳庭良, 郭建军. 面板数据模型设定存在的问题及对策分析[J]. 数量经济技术经济研究. 2004 (10) 131-135.



- [112] 克拉克·克尔. 大学的功用[M]. 南昌: 江西教育出版社, 1993: 135.
- [113] 李彬. 传播学引论(增补版)[M]. 北京: 新华出版社, 2003.
- [114] 李福华. 对高等学校学生权力的探讨——学生主体地位的政治学视角[J]. 教师教育研究. 2004(02): 15-21.
- [115] 李福华. 利益相关者理论与大学管理体制创新[J]. 教育研究. 2007(07): 36-39.
- [116] 李福华. 大学治理的理论基础与组织架构[M]. 北京: 教育科学出版社, 2008.
- [117] 李名亮. 微博、公共知识分子与话语权力[J]. 学术界, 2012, 06.
- [118] 李名亮. 现实与隐忧微博意见的话语权力[J]. 今传媒, 2012, 2.
- [119] 李维安. 王世权. 大学治理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [120] 李文溥. 论经济分析中的效率评价标准与价值评价标准[J]. 经济研究. 1996(12).
- [121] 理查德. L. 达夫特, 李维安. 组织理论与设计精要[M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.
- [122] 理查德. L. 达夫特. 组织理论与设计[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [123] 厉国刚. 高校官方微博在校友关系拓展中的价值与策略[J]. 科教文汇, 2013, 12(上): 177-178.
- [124] 林金忠. 企业组织的经济学分析[M]. 北京: 商务印书馆, 2004.
- [125] 林升梁. 国内外社会化媒体研究现状与趋势[J]. 广告大观(理论版). 2013.08: 07-18.
- [126] 刘庆斌, 刘爱生. 大学治理的文化模式解析与启示[J]. 江苏高教. 2013, 03.
- [127] 刘雨辰, 武红霞. 近年来国内大学治理研究综述——以中国期刊网全文数据库为分析文本[J]. 西南石油大学学报(社会科学版), 2013, 07.
- [128] 刘子云. 博克论现代大学的社会责任及其启示[J]. 高校教育管理, 2013, 11.
- [129] 龙献忠. 论高等教育多中心治理的参与协商机制[J]. 高等工程教育研究, 2004, 05.
- [130] 陆扬. 文化研究概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2008.
- [131] 罗伯特·路易斯·弗勒德. 反思第五项修炼[M]. 北京: 中信出版社, 2004.
- [132] 罗公利, 杨选良, 李怀祖. 面向大学的社会捐赠行为的经济学分析[J]. 经济理论与经济管理. 2007(05): 37-42.
- [133] 罗中书. 国际社会化媒体传播学研究之现状——关于 783 篇论文的统计分析思考[J]. 今传媒, 2013, 11: 40-42.
- [134] 马庆国. 管理统计——数据获取、统计原理、spss 工具与应用研究[M]. 北京: 科学出版社, 2002.



- [135] 马世青. 美国州立大学的管理系统[J]. 比较教育研究. 1993 (02) : 18-19.
- [136] 马万华. 迎接大学“灿烂的明天”——北京大学百年校庆“大学校长论坛”综述[J]. 高等教育研究. 1998 (04) : 19-24.
- [137] 马晓刚. 自媒体的兴起与传统媒体的选择[J]. 传媒观察, 2006, 04.
- [138] 麦克卢汉. 理解媒介——论人的延伸[M]. 北京: 商务印书馆, 2000.
- [139] 潘祥辉. 对自媒体革命的媒介社会学解读当代传媒[J]. 2011, 06.
- [140] 潘祥辉. 媒介演化论[M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2009.
- [141] 彭兰, 张泽麟. 大学组织文化建设之思考[J]. 现代大学教育. 2004 (03) : 60-62.
- [142] 皮特斯·t. 第六项修炼[M]. 延吉: 延边人民出版社, 2003.
- [143] 萨缪尔森. 经济学[M]. 北京: 中国发展出版社, 1998.
- [144] 申金霞. 自媒体时代的公民新闻[M]. 北京: 中国广播电视出版社.
- [145] 申玲玲. 微博构建的话语与权力空间分析[J]. 西北人文科学评论 2012, 01.
- [146] 沈艺峰, 林志扬. 利益相关者理论评析[J]. 经济管理. 2001 (8) .
- [147] 师曾志, 金锦萍. 新媒介赋权: 国家与社会的协同演进[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2013.
- [148] 宋瑞卿. 企业是谁的?——关于中国企业管理的哲学思考[J]. 经济师. 2001 (10) .
- [149] 睦依凡. 关于大学组织特性的理性思考[J]. 高等教育研究. 2000 (04) : 49-52.
- [150] 睦依凡. 论大学学术权力与行政权力的协调[J]. 现代大学教育. 2001 (06) .
- [151] 孙天华. 大学治理结构中的委托—代理问题——当前中国公立大学委托代理关系若干特点分析[J]. 北京大学教育评论. 2004 (04) : 29-33.
- [152] 孙孝文. 大学市场型治理的逻辑选择[J]. 华中农业大学学报 (社会科学版), 2008, 05
- [153] 孙宇. 以学生为本办好让学生满意的教育[J]. 中国高等教育. 2005 (06) .
- [154] 谭志合. 当代中国高等学校学术权力与行政权力的关系[J]. 理工高教研究. 2002 (04) : 22-24.
- [155] 汤凌飞. 自媒体传播的社会政治影响分析[J]. 商洛学院学报, 2013, 06
- [156] 汤茂义. 企业管理组织理论与实践[M]. 北京: 企业管理出版社, 1987.
- [157] 陶荣婷. 自媒体传播理论研究进展分析[J]. 东南传播 2011, 08.
- [158] 托马斯·卡明斯等. 组织发展与变革精要[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003.
- [159] 汪莉. 大学的权力结构及其改革[J]. 北京理工大学学报 (社会科学版). 2000 (01) : 87-89.



- [160] 王冰. 自媒体的“歧路花园”——博客现象的深层解读 学术论坛, 2005, 01.
- [161] 王洪才. 中国大学模式探索: 中国特色的现代大学制度建构[M]. 北京: 教育科学出版社, 2013.
- [162] 王辉. 从“企业依存”到“动态演化”——一个利益相关者理论文献的回顾与评述(上)(下)[J]. 经济管理. 2002(2, 3).
- [163] 王江涛. 哈贝马斯公共领域思想研究[D]. 华东师范大学, 2009.
- [164] 王连森, 王秀成. 利益相关者视角下大学发展的境域转换[J]. 江苏高教. 2006(06): 22-24.
- [165] 王鹏. 微博背景下的高校形象传播研究[D]. 西南大学, 2012.
- [166] 王小占. 大学生使用自媒体现状的调查和建议——基于武汉地区高校的调查[J]. 学校党建与思想教育, 2013, 06
- [167] 王泽长. 我国大学组织权力结构的现状及未来发展的趋势[J]. 黑龙江高教研究. 2004(08): 1-3.
- [168] 王绽蕊. 高校治理: 比较与改进[M]. 北京: 光明日报出版社, 2013.
- [169] 威廉姆森, Williamson O E, 奥等. 资本主义经济制度 论企业签约与市场签约 [M]. 商务印书馆, 2002.
- [170] 吴春. 组织理论的发展概述[J]. 新疆大学学报(社会科学版). 2002, 30(1).
- [171] 吴志功. 国外大学组织结构设计理论研究概述[J]. 比较教育研究. 1995(04): 44-47.
- [172] 谢安邦, 阎光才. 高校的权力结构与权力结构的调整——对我国高校管理体制改革的探索[J]. 高等教育研究. 1998(02): 23-27.
- [173] 邢克超. 必须建立有效的机制——简析法、德两国大学内部管理[J]. 比较教育研究. 1996(03): 1-5.
- [174] 徐警武. 论我国公办高校的组织效率损失: 产权的视角[J]. 西安欧亚学院学报. 2007(03): 5-9.
- [175] 阎光才. 大学组织文化[C]. 北京: 教育科学出版社, 2008.
- [176] 阎亚林. 论我国高校学术权力行政化[J]. 陕西师范大学学报(哲学社会科学版). 2003(01).
- [177] 杨小凯, 张永生. 北京: 中国人民大学出版社, 2000, 7-20.
- [178] 姚芳芳. 自媒体环境下高校舆论危机事件应对机制研究[D]. 河北师范大学, 2012.
- [179] 姚启和. 高等教育管理学[M]. 武汉: 华中理工大学出版社, 1999.



- [180] 尹晓敏. 利益相关者参与逻辑下的大学治理研究[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2010.
- [181] 俞可平. 治理与善治[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2000
- [182] 袁翔. 中国媒体对社会治理的参与[D]. 北京印刷学院硕士论文, 2014.
- [183] 约翰·何特韦尔等. 新帕尔格雷夫经济学大辞典[M]. 北京: 经济科学出版社, 1996.
- [184] 张楚廷. 学校管理中的非权力性影响[J]. 云梦学刊. 1997(03): 43-45.
- [185] 张德祥. 关于“高校决策模式改革与教学科研组织创新”问题的几点思考——在中国高等教育学会、辽宁高等教育学会和大连大学联合召开的“新形势下高校决策模式改革与教学科研组织创新”研讨会上的发言[J]. 辽宁教育研究. 2002(06): 5-10.
- [186] 张维迎. 所有制、治理结构及委托—代理关系——兼评崔之元和周其仁的一些观点[J]. 经济研究. 1996(09): 3-15.
- [187] 张维迎. 大学的逻辑[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012.
- [188] 赵成, 陈通. 现代大学治理结构解析[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2005, 11
- [189] 赵成. 治理视角下的大学制度研究[D]. 天津大学博士论文, 2006.
- [190] 赵雷. 高校科层式管理体制的反思与重构[J]. 民办教育研究. 2004(04): 33-35.
- [191] 郑立冬, 李钢. 微博时代大学生话语权的实现困境及出路[J]. 北京邮电大学学报(社会科学版) 2012, 12.
- [192] 中国大百科全书, 政治学[Z]. 北京: 中国大百科全书出版社, 2005: 498.
- [193] 钟秉林. 现代大学学术权力与行政权力的关系及其协调[J]. 中国高等教育. 2005(19): 3-5.
- [194] 周光礼. 在控权与管理之间: 中国高等教育行政的法理学取向[J]. 现代大学教育. 2003(02): 9-12.
- [195] 周光礼. 学术与政治——高等教育治理的政治学分析[J]. 中国地质大学学报(社会科学版), 2011, 05.
- [196] 朱家德. 从结构主义到问责主义: 大学治理研究范式转型[J]. 中国人民大学教育季刊, 2012, 06.
- [197] 朱家德. 提高大学治理的有效性——20 世纪 60 年代以来西方大学治理结构变化的总趋势[J]. 中国地质大学学报(社会科学版), 2012, 11.
- [198] 朱喜群. 论政府治理工具的选择[J]. 行政与法, 2006, 3.

附录 1

大学利益相关者及大学组织效率·专家访谈提纲

（一）大学的利益相关者

1. 您认为大学的利益相关者的含义是什么？
2. 对于大学来说，这些利益相关者与大学的关系可以体现在“利益要求的紧急性”、“利益要求的主动性”、“利益要求的重要性”三个方面，您认为这三个方面对于考察大学利益相关者与大学的利益相关程度的密切程度如何？
3. 您认为大学有哪些利益相关者？
4. 就您提到的大学利益相关者，他们各自有哪些利益要求？

（二）大学的效率

1. 您认为大学的效率应该体现在哪里？
2. 就您提到的大学的效率体现，各自有什么衡量指标？

附录 2

大学利益相关者及大学组织效率·专家问卷

调查日期_____问卷编号_____

尊敬的专家，您好！

为了完成我们承担的一项全国教育科学“十一五”规划课题，我们特编写了这一份关于大学利益相关者【注：随着大学与社会的关系越来越密切，大学与其内部和外部的许多个人或组织建立了各种各样的关系，我们将这些个人或组织称之为大学的“利益相关者”】及大学组织效率的调查问卷，旨在了解各位专家对我国大学利益相关者的认识和见解。所以，恳请您积极支持，抽出宝贵时间，将您的见解告诉我们。

本调查问卷是匿名填写的问卷。我们只希望通过此问卷了解到真实的信息，研究只会做整体分析而决不会做个别披露，且保证该问卷不会对您的生活与工作造成不良影响。请按您的实际情况，安心填写，调查问卷不记名，答案也无对错之分。

由衷的感谢您拨冗填答，谨致最大谢意！敬颂

× ×

“基于利益相关者的大学权力结构与运行机制研究”课题组

20××年×月×日



一、背景资料（请按照您的真实情况，在相应选项前的□内打上√）

1. 性别：

男

女

2. 您的年龄：

20岁及以下

21~30岁

31~40岁

41~50岁

51岁及以上

3. 您的受教育程度：

博士

硕士

学士（或本科）

大专

高中（中专，技校）及以下

4. 您的职业：

政府机构管理人员

高校工作人员

企业工作人员

独立研究机构人员

学生

社会其他各界人员

5. 您所在的地区：

东北

华北

中南

华南

华东

西北

西南

6. 您所在的大学属于哪一类大学？（高校工作人员及高校学生请填写）

985工程大学

除985外的211工程大学

除211外其他省部属或地方高校

7. 您所在的大学的在校生规模？（高校工作人员及高校学生请填写）

5000人以下

5000~10000人

10000~30000人

30000人以上

8. 您在学校工作的年限：（高校工作人员请填写）

1年以内

1年~5年

6年~10年

11年~20年

20年以上

9. 您在学校所从事的工作：（高校工作人员请填写）

专职行政管理人员

专职教师

“双肩挑”（教师与行政管理）

若是专职行政管理人员或“双肩挑”，您是：

高层管理人员（校级及以上）

中层管理人员（处级）

基层管理人员（科级及以下）



若是专职教师或“双肩挑”，您现在的职称是：

教授或研究员

副教授或副研究员

讲师（或同等人员）

助教（或同等人员）

10. 您的学生身份（学生请填写）

博士生

硕士生

本科生

专科生

11. 您的企业管理人员职位（企业工作人员请填写）

企业高层

企业中层

企业基层

二、大学利益相关者的确认

随着大学与社会的关系越来越密切，大学与其内部和外部的许多个人或组织建立了各种各样的关系，我们将这些个人或组织称为大学的“利益相关者”。那么，在以下的选项中，您认为哪些是大学的利益相关者呢？请将您认为的大学利益相关者的编号写在下面横线上（可多选或全选）

- A. 以教授为代表的教师群体 B. 学生 C. 政府 D. 以校长为代表的行政管理人员
E. 校友 F. 出资者（财政拨款者、捐赠者、工商界和银行） G. 学生家长
H. 媒体 I. 社区 J. 社会公众

如果您认为还有以上没有列举的大学的利益相关者，请您写在下面横线上并编号（请依上面的字母顺序 A, B, C…依次往后编号）：

K_____ L_____

三、大学利益相关者的特征

大学的利益相关者与大学之间的关系，可以表现出重要、紧急、主动等诸多特征，我们可以用“重要性”、“紧急性”、“主动性”的大小来分别衡量大学利益相关者的特征。

您认为作为大学的利益相关者，“重要性”、“紧急性”、“主动性”这三个特征的描述相对于大学利益相关者与大学的“利益相关性”的程度，应该是怎样的？

填写说明：1 到 7 表示“从非常相关到非常不相关”，1 为非常相关，7 为非常不相关，您认为大学的利益相关者“重要性”、“紧急性”、“主动性”三大特征对于大学的“利益相关性”程度分别如何，请在相应选项前的□内打上√。



	利益相关者特征	非常相关<----->非常不相关						
		1	2	3	4	5	6	7
A	重要性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	紧急性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	主动性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

四、大学效率的体现

作为一种特定组织，大学同样存在着效率问题，不同于企业的效率，大学的效率也应有自己独特的体现。

我们将大学效率分为综合实力、学术效率、行政效率、经济效率四个方面的体现，您认为这四个方面对于大学效率的重要性如何？

填写说明：1 到 7 表示“从非常重要到非常不重要”，1 为非常重要，7 为非常不重要，您认为大学的效率在综合实力、学术效率、行政效率、经济效率四个方面重要性程度分别如何，请在相应选项前的□内打上√。

	大学效率体现	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	综合实力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	学术效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	行政效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	经济效率	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

从同类大学间的比较而言，您认为大学的效率主要应该体现在哪些方面？（多选，对于每个部分，您可以全选，也可以全不选）

1. 大学的综合实力

- A. 大学的排名
- B. 大学特色专业的排名
- C. 本科生的入学分数线
- D. 毕业生的就业率
- E. 生师比（在校生与专职教师之比）

2. 大学的学术效率

- F. 教师学术结构（博导与专职教师之比，教授与专职教师之比）

G. 教师的学术贡献（承担重大科研项目、论文引用率等）

3. 大学的行政效率

H. 行政机构设置的层级数

I. 行政人员学术结构（处级以上干部教授及研究员的比例）

J. 专职行政人员与专职教师的比例

4. 大学的经济效率

K. 基础设施建设投入

L. 科研及教学经费充足程度

M. 教师待遇

N. 大学总资产（有形资产+无形资产）价值

如果您认为除了以上指标，还有可以体现大学效率的指标请补充并继续字母编号：

在您选出的这些体现指标中，请将您认为最重要的 5 项按顺序列出其字母序号：

① _____ ② _____ ③ _____ ④ _____ ⑤ _____

五、衷心感谢您的合作与参与！如您对我们的调查（含调查问题与调查方式等）有意见与建议，也恳请您不吝提出

感谢您拨冗填答，祝事事如意！

问卷回传方式：

（1）纸质问卷填写方式，请于 5 日内将问卷交回发放人；

（2）电子邮件填写方式，请于 5 日内 E-Mail 至：xiaojing@whut.edu.cn。

附录 3

大学利益相关者·问卷调查

调查日期_____问卷编号_____

尊敬的专家，您好！

为了完成我们承担的一项全国教育科学“十一五”规划课题，我们特编写了这一份关于大学利益相关者【注：随着大学与社会的关系越来越密切，大学与其内部和外部的许多个人或组织建立了各种各样的关系，我们将这些个人或组织称为大学的“利益相关者”】的调查问卷，旨在了解各位专家对我国大学的利益相关者的认识和见解。所以，恳请您积极支持，抽出宝贵时间，将您的见解告诉我们。

本调查问卷是匿名填写的问卷。我们只希望通过此问卷了解到真实的信息，研究只会做整体分析而决不会做个别披露，且保证该问卷不会对您的生活与工作造成不良影响。请按您的实际情况，安心填写，调查问卷不记名，答案也无对错之分。

由衷的感谢您拨冗填答，谨致最大谢意！敬颂

× ×

“基于利益相关者的大学权力结构与运行机制研究”课题组

20××年×月×日



一、背景资料（请按照您的真实情况，在相应选项前的□内打上√）

1. 性别：

男

女

2. 您的年龄：

20 岁及以下

21 ~ 30 岁

31 ~ 40 岁

41 ~ 50 岁

51 岁及以上

3. 您的受教育程度：

博士

硕士

学士（或本科）

大专

高中（中专，技校）及以下

4. 您的职业：

政府机构管理人员

高校工作人员

企业工作人员

独立研究机构人员

学生

社会其他各界人员

5. 您所在的地区：

东北

华北

中南

华南

华东

西北

西南

6. 您所在的大学属于哪一类大学？（高校工作人员及高校学生请填写）

985 工程大学

除 985 外的 211 工程大学

除 211 外其他省部属或地方高校

7. 您所在的大学的在校生规模？（高校工作人员及高校学生请填写）

5000 人以下

5000 ~ 10000 人

10000 ~ 30000 人

30000 人以上

8. 您在学校工作的年限：（高校工作人员请填写）

1 年以内

1 年 ~ 5 年

6 年 ~ 10 年

11 年 ~ 20 年

20 年以上

9. 您在学校所从事的工作：（高校工作人员请填写）

专职行政管理人员

专职教师

“双肩挑”（教师与行政管理）

若是专职行政管理人员或“双肩挑”，您是：

高层管理人员（校级及以上）

中层管理人员（处级）

基层管理人员（科级及以下）

若是专职教师或“双肩挑”，您现在的职称是：

教授或研究员

副教授或副研究员

讲师（或同等人员）



助教（或同等人员）

10. 您的学生身份（学生请填写）

博士生 硕士生 本科生 专科生

11. 您的企业管理人员职位（企业工作人员请填写）

企业高层 企业中层 企业基层

二、大学利益相关者的特征

随着大学与社会的关系越来越密切，大学与其内部和外部的许多个人或组织建立了各种各样的关系，我们将这些个人或组织称为大学的“利益相关者”。总体说来，大学的利益相关者主要包括如下：

A. 以教授为代表的教师群体 B. 学生 C. 政府 D. 以校长为代表的行政管理人员
E. 校友 F. 出资者（财政拨款者、捐赠者、工商界和银行） G. 学生家长 H. 媒体 I. 社区 J. 社会公众

对于这些利益相关者，请根据您的理解填答如下问题。

1. 主动性

有些利益相关者是主动地（或自愿地）与大学建立关系从而对大学施加影响，同时也受到大学的影响；另外有一些利益相关者则是被动地与大学建立了关系，更多地表现为受大学发展的影响。您认为大学的利益相关者中，他们与大学建立关系的主动性如何？

填写说明：1 到 7 表示“从非常主动到非常被动（不主动）”，1 为非常主动，7 为非常被动（不主动），在相应选项前的□内打上√。

	利益相关者与大学建立关系的主动性	非常主动<----->非常被动						
		1	2	3	4	5	6	7
A	以教授为代表的教师群体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	学生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	政府	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	以校长为代表的行政管理人员	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	校友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	出资者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

续表

	利益相关者与大学建立关系的主动性	非常主动<----->非常被动						
		1	2	3	4	5	6	7
G	学生家长	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	媒体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	社区	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J	社会公众	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【注】“K_____，……”为您认为的还有哪些其他的利益相关者，下 2、3 题同。

2. 重要性

大学往往觉得有些利益相关者显得很重要，有些则不重要。您认为对大学的生存和发展而言，利益相关者所起的重要性如何？

填写说明：1 到 7 表示“从非常重要到非常不重要”，1 为非常重要，7 为非常不重要，在相应选项前的□内打上√。

	对大学而言利益相关者的重要性	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	以教授为代表的教师群体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	学生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	政府	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	以校长为代表的行政管理人员	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	校友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	出资者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	学生家长	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	媒体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	社区	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J	社会公众	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. 紧急性

有些利益相关者的利益要求可能显得很紧急，有的则不紧急。您认为在大学中，当前利益相关者的利益要求需要被考虑到的紧急程度如何？

填写说明：1 到 7 表示“从非常紧急到非常不紧急”，1 为非常紧急，7 为非常不紧急，在相应选项前的□内打上√。

	大学考虑利益相关者利益要求的 紧急性	非常紧急<----->非常不紧急						
		1	2	3	4	5	6	7
A	以教授为代表的教师群体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	学生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	政府	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	以校长为代表的行政管理人员	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	校友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	出资者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G	学生家长	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H	媒体	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I	社区	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J	社会公众	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

三、大学利益相关者的利益要求

我们认为每个利益相关者都对大学有一定的利益要求，请您根据您对大学利益相关者的确认分别对您所确认的利益相关者的利益要求进行重要性评价（例如，您如果只确认了学生是大学的利益相关者，则您只需要做第 2 题）。如果您认为除了以下的每个选项外还有别的利益要求，请您补充，并将补充项目也进行评价。

1. 您对大学的教授（教师）希望从大学得到的利益要求的看法是：（1 到 7 表示“从非常重要到非常不重要”，1 为非常重要，7 为非常不重要，在相应选项前的□内打上√，以下 2~10 题同）

	教授（教师） 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	社会地位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	学术水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	经济收入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

2. 您对学生希望从大学得到的利益要求的看法是：

	学生 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	多样化的高等教育服务产品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	高质量的高等教育服务产品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	合适的高等教育服务产品价格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	教育公平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

3. 您对政府希望从大学得到的利益要求的看法是：

	政府 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	社会福利	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	自身利益（政府租金收益）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	大学的正外部性【注】	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【注】大学的正外部性指由于大学的存在对其外部的人和公共环境等带来的积极效应，如大学的存在促使人们对于知识的崇尚、促进大学所在地的公共道德提升、增加大学所在城市或国家的声誉，甚至大学附近土地或不动产价值的提升等。（以下此词注略）

其他的利益要求及其重要性：_____



4. 您对大学校长希望从大学得到的利益要求的看法是：

	大学校长 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	自身学术水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	学校的竞争力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	经济收入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	社会地位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	大学的正外部性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

5. 您对大学的其他管理人员希望从大学得到的利益要求的看法是：

	大学的其他管理人员 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	经济收入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	社会地位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	安全感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

6. 您对校友希望从大学得到的利益要求的看法是：

	校友 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	校友关系网	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	学术水平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	回报母校	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

7. 您对出资者希望从大学得到的利益要求的看法是：

	出资者 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	经济利益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	社会地位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

8. 您对学生家长希望从大学得到的利益要求的看法是：

	学生家长 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	多样化的高等教育服务产品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	高质量的高等教育服务产品	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	合适的高等教育服务产品价格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	教育公平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	荣誉感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	大学的正外部性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

9. 您对媒体希望从大学得到的利益要求的看法是：

	媒体 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	教育公平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	经济利益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	大学的正外部性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____



10. 您对社区希望从大学得到的利益要求的看法是：

	社区 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	经济效益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	教育公平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	高等教育的服务数量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	高等教育的服务质量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	大学的正外部性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

11. 您对社会公众希望从大学得到的利益要求的看法是：

	社会公众 利益要求	非常重要<----->非常不重要						
		1	2	3	4	5	6	7
A	经济效益	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	教育公平	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	高等教育的服务数量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	高等教育的服务质量	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E	高等教育的服务价格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F	大学的正外部性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

其他的利益要求及其重要性：_____

如果您认为还有其他利益相关者有不在本问卷列举之列的，也请您将其利益要求写出。
谢谢！

利益相关者：_____

利益要求：_____



四、衷心感谢您的合作与参与！如您对我们的调查（含调查问题与调查方式等）有意见与建议，也恳请您不吝提出

谢谢您拨冗填答，祝事事如意！

问卷回传方式：

- （1）纸质问卷填写方式，请于 5 日内将问卷交回发放人；
- （2）电子邮件填写方式，请于 5 日内 E-Mail 至：xiaojing@whut.edu.cn。

附录 4

2008 网大中国大学排行榜指标体系^[196]

2008网大中国大学排行榜指标体系			
一级指标	权重(%)	二级指标	指标权重(%)
声誉	15	两院院士、知名学者、专家、大学校长和中学校长调查结果	15.0
学术资源	20	博士点数(对本科学位点比例)	4.4
		硕士点数(对本科学位点比例)	2.4
		国家重点学科数(对本科学位点比例)	4.6
		国家级实验室及工程中心数(对本科学位点比例)	4.2
		国家人文社科重点研究基地数(对本科学位点比例)	4.4
学术成果	22	科学引文索引SCI(总量和人均)	8.1
		工程索引EI(总量和人均)	5.5
		社会科学引文索引SSCI(总量和人均)	6.2
		中国社科引文索引CSSCI(总量和人均)	2.2
学生情况	12	录取新生质量(高考成绩)	5.9
		全校学生中研究生的比例	6.1
教师资源	19	专任教师中副高以上人员的比例	8.0
		两院院士人数	5.0
		长江学者特聘教授人数	4.0
		师生比(专任教师人数/学生人数)	2.0
物资资源	12	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费	6.0
		图书总量及生均图书量	3.0
		校舍建筑面积及生均面积	3.0

[196] 数据来源: http://rank2008.netbig.com/cn/rnk_0_0_2.htm.

附录 5

第 8 章中的数据

2002 年					2003 年				
大学名称	Rank ^[197]	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
清华大学	94.648	82.73	100	62.24	清华大学	97.408	100	98.88	52.71
北京大学	81.274	100	44.66	66.25	北京大学	90.586	87.63	69.92	55.35
南京大学	90.586	45.17	29.22	38.5	南京大学	91.378	70.35	40.73	33.02
复旦大学	79.544	46.62	36.91	50.54	复旦大学	74.998	62.61	47.48	42.78
上海交通大学	76.548	30.44	71.51	50.38	中国科学技术大学	79.594	58.62	46.03	31.91
浙江大学	70.238	34.65	71.65	78.44	上海交通大学	76.442	50.49	100	43.03
中国科学技术大学	77.964	26.93	37.64	36.27	浙江大学	73.234	48.15	99.56	65
南开大学	69.39	23.48	31.89	40.04	南开大学	74.318	38.05	40.9	34.71
中国人民大学	65.078	8.48	42.78	28.54	中国人民大学	72.56	28.76	44.9	24.72
北京航空航天大学	64.902	26.59	57.98	32.63	北京师范大学	69.676	41.56	35.88	26.09
中山大学	68.518	17.35	18.02	49.05	中山大学	70.986	32.4	36.46	41.8
西安交通大学	67.244	19.93	32.83	90.79	北京航空航天大学	63.188	45.64	97.94	28.32
天津大学	61.25	22.7	49.39	41.5	西安交通大学	68.552	36.53	49.62	76.64

[197] 大学排名 (Rank) = 0.4 × 声誉得分 + 0.4 × 学术成果得分 + 0.2 × 学生情况得分



续表

2002 年					2003 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
武汉大学	55.406	28.89	22.96	85.81	天津大学	60.948	46.12	59.92	35.72
北京师范大学	59.898	23.19	21.33	29.84	哈尔滨工业大学	59.018	51.59	78.59	32.51
哈尔滨工业大学	59.714	28.35	37.37	37.83	华中科技大学	59.85	33.55	49.07	57.52
厦门大学	62.682	18.06	14.62	30.88	武汉大学	59.772	35.39	38.56	71.17
华中科技大学	57.076	13.49	26.91	68.81	大连理工大学	57.052	40.21	40.59	30.53
四川大学	54.312	19.22	17.14	74.08	四川大学	56.036	33.45	31.29	62.07
吉林大学	48.716	23.39	15.01	99.6	东南大学	54.394	36.79	49.93	46
北京科技大学	56.894	20.56	44.67	28.04	西北工业大学	53.16	33.89	80.66	30.02
大连理工大学	53.874	21.68	29.81	34.95	厦门大学	59.498	28.26	20.9	26.94
东南大学	51.952	28.11	28.88	53.87	北京科技大学	54.152	41.75	51.81	25.01
西北工业大学	49.624	18.78	51.15	34.45	同济大学	52.842	39.4	61.09	46.54
同济大学	49.998	23.06	30.98	55.28	兰州大学	52.984	26.88	11.93	18.79
上海第二医科大学	60.542	14.94	8.92	10.69	中国农业大学	46.942	47.11	38.57	26.32
首都医科大学	63.938	6.76	4.06	9.27	中南大学	52.414	31.84	56.08	47.97
华东师范大学	50.33	11.79	22.64	36.01	华东师范大学	53.608	25.35	27.1	31.26
北京理工大学	48.262	18.79	38.12	31.97	上海第二医科大学	60.476	27.31	11.02	10.3
兰州大学	54.492	14.81	8.1	20.83	北京理工大学	49.416	47.8	53.82	27.75
中南大学	47.978	13.17	30.43	56.86	吉林大学	48.05	33.32	26.01	82.25
华南理工大学	51.842	14.6	25.67	42.98	华南理工大学	51.062	33.25	36.64	37.52
山东大学	51.812	14.34	11.08	66.78	山东大学	52.822	27	15.26	55.9
中国农业大学	44.462	27.41	26.26	29.96	华中农业大学	38.398	37.92	27.25	15.89
东北大学	46.588	15.36	40.82	46.53	东北大学	45.436	30.77	53.52	40.03

续表

2002 年					2003 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师 和科研机 构人员人 均科研经 费收入得 分 (Ac)	教学与 辅助用 房面积 及生均 面积得 分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总 量及专任教 师和科研机 构人员人均 科研经费得 分 (Ac)	校舍建筑 面积及生 均面积得 分 (Ad)
上海外国语大学	35.896	75.54	1.16	12.78	石油大学	46.016	28.87	47.13	30.99
北京邮电大学	47.058	11.93	40.15	19.48	暨南大学	52.214	24.63	30.48	33.24
暨南大学	50.586	8.65	16.94	38.86	北京邮电大学	48.58	30.03	46.37	17.43
西北大学	47.42	10.61	21.85	23.66	华东理工大学	46.224	23.67	31.41	24.03
华东理工大学	47.132	13.27	16.48	37.59	北方交通大学	48.162	27.69	32.66	25.06
南京理工大学	46.332	9.99	29.12	33.48	华中师范大学	45.49	19.28	18.3	24.7
华中农业大学	39.658	16.85	31.81	17.22	中国海洋大学	44.636	29.64	17.62	17.39
北方交通大学	44.168	12.46	28.86	28.24	中国医科大学	51.118	17.89	5.43	17.31
西安电子科技大学	46.232	8.06	28.87	23.07	南京理工大学	45.446	28.37	42.06	29.05
电子科技大学	48.764	3.78	19.72	29.48	西北大学	48.52	14.78	20.46	21.13
华中师范大学	45.582	7.56	12.51	27.76	中国矿业大学	42.002	36.32	24.68	32.01
上海财经大学	45.334	6.19	26.06	11.54	上海财经大学	45.78	21.11	45.39	10.46
石油大学	44.014	2.55	30.68	35.17	南京航空航天大学	44.09	28.77	45.69	23.53
南京航空航天大学	43.032	11.35	30.05	26.7	首都医科大学	44.63	14.68	1.59	9.33
国际关系学院	53.59	15.45	1.49	8.1	西南交通大学	43.686	26.95	28.22	31.83
湖南大学	43.604	12.41	19.96	41.94	南京农业大学	38.296	32.87	25.6	18.19
北京化工大学	42.008	9.75	34.32	19.39	重庆大学	43.228	26.45	23.16	42.42
西南交通大学	42.342	13.78	19.28	36.6	电子科技大学	46.13	18.79	32.35	25.74
青岛海洋大学	44.642	13.82	12.69	19.02	西安电子科技大学	46.71	20.33	24.76	20.38
中国地质大学	43.092	10.41	25.78	38.47	东北师范大学	42.32	25.93	9.95	28.07
中国矿业大学	39.09	18.1	19.03	36.5	中国地质大学	41.796	31.02	25.44	33.5
东北师范大学	40.752	9.9	10.69	31.89	国际关系学院	56.366	7.4	4.37	8.93



续表

2002 年					2003 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师 和科研机 构人员人 均科研经 费收入得 分 (Ac)	教学与 辅助用 房面积 及生均 面积得 分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总 量及专任教 师和科研机 构人员人均 科研经费得 分 (Ac)	校舍建筑 面积及生 均面积得 分 (Ad)
北京工业大学	39.798	8.88	28.41	24.19	中央音乐学院	31.284	19.54	3.18	18.07
南京医科大学	47.992	15.45	10.02	12.21	南京医科大学	48.546	13.18	12.96	11.85
重庆大学	41.43	5.82	15.35	50.35	哈尔滨医科大学	38.624	33.45	2.5	17.61
苏州大学	39.514	5.68	22.61	47.14	上海中医药大学	41.086	15.99	7.72	14.68
南京农业大学	38.116	11.97	20.92	20.35	北京化工大学	43.068	22.16	43.88	17.84
华南师范大学	39.18	6.99	27.83	26.84	湖南大学	42.12	20.86	25.15	37.48
东华大学	39.314	8.73	15.09	25.54	北京工业大学	41.88	20.7	40.5	21.33
西南财经大学	39.556	5.67	21.47	18.39	重庆医科大学	48.394	15.61	4.92	12.79
南京师范大学	37.212	6.07	28.1	22.39	西北农林科技大学	33.656	12.73	18.1	37.38
河海大学	36.508	9.62	26.2	27.55	华南农业大学	34.758	30.82	19.41	21
武汉理工大学	35.846	8.35	18.86	59.27	中央民族大学	39.42	22.4	10.75	17.82
哈尔滨医科大学	38.504	12.75	2.09	12.61	北京外国语大学	41.234	19.36	1.77	20.19
中南财经政法大学	37.532	4.49	15.96	26.25	东华大学	36.432	15.35	26.27	22.89
西北农林科技大学	34.078	7.74	10.93	42.08	北京林业大学	35.9	27.71	10.68	17.34
中国药科大学	38.8	2.14	15.88	12.76	北京中医药大学	33.31	18.93	4.23	14.08
天津医科大学	39.228	1.63	7.98	12.95	苏州大学	37.846	15.87	22.64	39.87
山西大学	33.95	5.52	23.85	17.24	内蒙古大学	35.396	14.5	4.57	48.22
湖南师范大学	36.556	8.9	10.57	33.57	华南师范大学	40.502	18.62	15.91	23.37
合肥工业大学	36.36	6.22	13.31	30.25	西南财经大学	39.66	13.05	12.1	16.75
华南农业大学	34.93	12.05	8.81	22.37	南京师范大学	37.53	19.56	23.07	19.34
北京外国语大学	39.582	8.56	0.15	20.4	上海外国语大学	37.486	15.6	14.4	12.48
陕西师范大学	35.886	7.3	5.39	18.73	河海大学	36.402	17.56	35.26	24.22

续表

2002 年					2003 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师 和科研机 构人员人 均科研经 费收入得 分 (Ac)	教学与 辅助用 房面积 及生均 面积得 分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师 和科研机构 人员人均 科研经费得 分 (Ac)	校舍建筑 面积及生 均面积得 分 (Ad)
中央民族大学	34.07	10.52	13.79	18.24	南京中医药大学	41.298	16.05	5.25	10.12
内蒙古大学	32.944	10.78	6.29	50.91	武汉理工大学	36.344	14.69	22.23	49.79
安徽大学	32.864	6.71	23.6	22.33	陕西师范大学	35.32	18.66	5.77	16.86
北京林业大学	34.95	10.99	6.12	18.5	上海大学	41.772	21.42	38.1	32.34
对外经济贸易大学	37.384	5.25	3.47	14.98	中国药科大学	36.514	19.58	23.16	11.97
云南大学	37.266	15.45	10.1	21.63	福州大学	38.138	16.99	19.06	21.55
郑州大学	34.724	6.08	6.12	57.39	合肥工业大学	37.95	11.13	24.33	26.28
上海理工大学	34.3	8.61	9.77	19.85	天津医科大学	36.588	9.95	4.23	12.33
中国政法大学	37.918	3.34	4.01	13.87	郑州大学	36.228	17.83	5.71	48.04
西安建筑科技大学	32.064	6.4	16.68	28.28	云南大学	36.57	15.96	13.64	19.34
辽宁大学	31.784	7.82	10.59	29.97	辽宁大学	32.834	16.62	16.32	26.91
大连海事大学	33.828	7.55	5.31	22.32	湖南师范大学	36.964	19.24	12.53	28.33
河南大学	32.86	6.71	11.95	29.38	东北农业大学	31.578	17.55	7.89	14.65
太原理工大学	31.162	6.84	13.73	34.48	河北工业大学	33.658	23.9	13.1	17.27
东北农业大学	31.302	8.1	6.55	16.16	山西大学	35.798	10.36	17.24	15.32
南京工业大学	37.408	7.82	16.23	24.63	中南财经政法大学	36.044	11.7	9.04	22.67
中央音乐学院	33.316	16.17	3.35	14.56	汕头大学	44.296	25.91	6.96	22.27
北京中医药大学	32.506	10.08	1.37	14.46	哈尔滨工程大学	40.676	12.08	52.87	24.64
西南政法大学	36.402	3.24	3.53	11.48	安徽大学	34.658	13.64	12.34	19.99
福州大学	34.708	0.71	9.78	24.2	大连海事大学	32.62	17.59	5.52	21.07
河北工业大学	30.716	8.67	11.34	18.95	上海理工大学	32.118	23.6	16.4	18.19



2004 年					2005 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
清华大学	99.94	100	100	52.7	清华大学	100	100	100	80
北京大学	85.752	95.07	40.77	55.31	北京大学	85.66	93.2	56.7	54.7
南京大学	74.87	82.17	39.59	33.02	南京大学	75.64	72	35.7	40.3
复旦大学	72.8	69.98	49.47	42.76	中国科学技术大学	73.94	60.4	41.7	41.7
浙江大学	67.88	66.55	76.97	65	复旦大学	74.36	63.1	48.4	43.2
中国科学技术大学	69.632	66.85	40.8	31.91	浙江大学	73.78	69.2	81.6	42.7
上海交通大学	70.288	67.44	69.48	43.02	上海交通大学	71.32	61.5	71.5	39.7
南开大学	62.69	62.41	36.84	34.71	南开大学	63.62	64.1	38.8	42.7
北京师范大学	61.104	57.42	45.71	26.07	北京师范大学	66.24	57	46.5	18.8
中国人民大学	62.118	49.87	41.65	24.71	中国人民大学	59.62	51.3	60	29.3
西安交通大学	59.01	52.75	36.57	76.64	中山大学	58.52	38.9	57.7	42.3
中山大学	54.452	47.47	50.65	41.76	武汉大学	57.9	58.8	27.4	70.6
武汉大学	55.342	60.96	28.36	71.17	西安交通大学	60.44	52.9	37.7	54
哈尔滨工业大学	57.452	61.16	54	32.51	华中科技大学	55.68	55.4	37.1	73.8
天津大学	55.962	62.53	39.73	35.72	天津大学	56.86	59.4	42.9	41.4
华中科技大学	53.572	55.47	36.33	57.52	大连理工大学	53.56	52.5	36.9	48.3
北京航空航天大学	54.978	59.3	75.75	28.3	北京航空航天大学	55.18	60.6	78.7	32.2
大连理工大学	51.524	55.92	35.08	30.53	厦门大学	53.72	45.4	22	41.5
厦门大学	53.4	53.2	20.83	26.9	四川大学	51.94	47.5	33.3	62.9
四川大学	50.096	49.62	31.12	62.07	哈尔滨工业大学	59.72	47.5	54.9	55.3
北京科技大学	51.698	55.72	57.05	25.01	东南大学	50.6	47.4	39.1	39.9
东南大学	49.722	52.39	36.47	46	同济大学	52.36	52.8	56.5	50.9
同济大学	51.138	53.24	53.78	46.54	北京科技大学	50.4	56.1	59	28.8

续表

2004 年					2005 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
吉林大学	49.056	51.8	21.47	82.25	吉林大学	50.8	48.9	20.6	92.8
山东大学	51.95	52.13	15.9	55.9	华东师范大学	49.36	43	33.9	22
华东师范大学	47.334	43.34	31.77	31.25	中南大学	46.84	46.1	45	56.9
西北工业大学	46.366	54.76	64.27	30.02	北京理工大学	48.8	45.6	51.8	34
中国农业大学	41.916	58.81	31.86	26.32	西北工业大学	49.06	48	66.5	38.1
中南大学	43.55	47.31	42.89	47.96	华南理工大学	44.96	46	30	79.4
兰州大学	48.46	35.55	11.1	18.79	山东大学	51.12	48.1	15.4	56
华南理工大学	43.322	50.81	27.13	37.52	华东理工大学	43.68	51.5	24.8	27.8
北京理工大学	44.352	49.39	50.46	27.75	东北大学	45.4	48.7	44.5	41.3
上海第二医科大学	40.536	41.46	6.41	10.3	中国农业大学	42.96	55.4	29.3	38.6
华中师范大学	39.762	46.74	28.57	24.7	华中师范大学	40.72	43.3	28.7	34.2
东北大学	44.196	46.92	41.14	40.02	中国海洋大学	43.34	37.4	17.9	21.5
华中农业大学	34.868	44.93	19.8	15.89	上海第二医科大学	42.9	36.5	6.4	11.6
华东理工大学	41.37	48.1	24.42	24.03	西北大学	41.66	36.8	13.6	38.4
中央音乐学院	29.654	55.63	5.18	17.96	湖南大学	41.54	44.5	26.2	43.3
中国海洋大学	39.18	45.11	15.91	17.39	中央音乐学院	30.68	57.1	9.5	28.1
南京理工大学	41.486	43.89	30.77	29.05	兰州大学	47.02	32.5	8.6	42
东北师范大学	39.16	43.88	9.07	28.07	南京理工大学	41.9	41.8	32.4	35.6
西北大学	41.322	36.82	12.71	21.13	东北师范大学	40.26	39.6	10.9	35
中国医科大学	39.44	28.7	4.37	17.28	暨南大学	39.48	36.2	34.3	50.4
湖南大学	38.282	42	21.82	37.48	重庆大学	40.84	38.7	26.3	54.3
首都医科大学	38.038	31.4	3.77	9.33	南京航空航天大学	42.76	31.8	40.5	32.1



续表

2004 年					2005 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
上海财经大学	38.924	38.98	55.22	10.46	华中农业大学	33.92	40.9	20.9	25.9
北京交通大学	40.216	40.55	25.57	25.06	南京农业大学	36.12	34	24	29.4
上海中医药大学	32.102	30.88	7.4	14.68	西南交通大学	38.84	36.5	27.6	40.6
南京航空航天大学	39.284	40.82	38.76	23.51	北京邮电大学	42.68	42.1	31.4	17
北京邮电大学	41.34	44.18	28.25	17.43	上海财经大学	39.3	31	53.2	16.7
南京农业大学	33.74	43.72	21.23	18.19	苏州大学	37.08	39.8	19.8	45.6
石油大学	38.486	39.7	33.37	30.99	北京外国语大学	39.52	40.8	3.6	29.5
西北农林科技大学	29.942	35.37	12.27	37.38	北京工业大学	36.94	44.4	42.7	26.9
西安电子科技大学	41.95	38.44	19.13	20.38	北京交通大学	41.24	35.7	26.4	25.8
中国矿业大学	36.262	48.19	21.56	32.01	中国石油大学	37.68	35.6	34.7	42.3
重庆大学	39.134	39.56	18.61	42.42	外交学院	37.9	38.2	19.4	16.7
中国地质大学	36.294	49.63	17.89	33.5	北京化工大学	38.68	34.2	31.6	24.5
北京化工大学	38.28	39.06	29.45	17.84	电子科技大学	41.6	38.1	24.7	25.4
暨南大学	37.24	43	30.1	32.49	云南大学	36.88	41.1	18.9	25.7
北京工业大学	35.13	46.14	38.2	21.33	南京师范大学	37.7	31.7	20.3	42
北京外国语大学	38.672	44.75	0.99	20.19	武汉理工大学	35.28	42.9	19.1	55.1
西南交通大学	38.194	38.04	21.26	31.83	中国矿业大学	37	40.1	23.2	32.9
哈尔滨工程大学	34.154	42.31	38.82	24.64	中国地质大学	37.32	38.9	21.7	39.1
哈尔滨医科大学	34.668	42.06	1.5	17.61	东华大学	35.44	31.6	18.1	23.2
东华大学	35.646	31.54	17.72	22.89	西北农林科技大学	31.46	32.6	12.7	47.4
中央民族大学	33.746	41.07	15.13	17.82	上海大学	34.76	39.7	34.7	30.7
北京林业大学	32.14	47.98	11.87	17.34	湖南师范大学	34.58	40.8	19.1	34.3

续表

2004 年					2005 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
北京中医药大学	31.112	49.75	2.92	13.88	西安电子科技大学	40.7	31.3	19.7	26.6
云南大学	32.548	45.44	13.87	19.34	首都师范大学	33.46	43.3	20.7	28.6
内蒙古大学	30.302	39.84	4.88	48.22	河海大学	34.7	34.4	31.6	32.7
电子科技大学	38.58	40.41	24.23	28.97	中国医科大学	38.28	19.9	4.8	14
外交学院	36.226	40.32	7.45	11.6	东北财经大学	34.84	31.9	13.7	35.1
苏州大学	34.794	40.58	15.79	39.87	北京中医药大学	31.46	49.2	3	14.4
上海大学	34.37	39.21	31.16	32.33	哈尔滨工程大学	36.8	30.2	39	31.8
南京师范大学	34.98	40.08	18.09	19.34	中国政法大学	38.64	35.9	16.7	14.3
南京中医药大学	28.67	43.46	2.92	13.88	上海中医药大学	31.82	26	6.9	13.8
山西大学	32.104	35.23	31.26	15.32	陕西师范大学	32.74	33.3	9.3	21.7
东北林业大学	28.606	40.56	5.69	19.62	首都医科大学	38.34	17.8	4.2	14
南京医科大学	33.768	37.08	9.58	11.85	辽宁大学	31.8	36.8	10.5	16.8
首都师范大学	31.368	42.34	30.85	27	北京林业大学	32.94	37.2	12.6	22.6
重庆医科大学	30.716	44.89	3.54	12.79	中央民族大学	34.8	33.3	19.7	18.3
辽宁大学	31.006	38.5	23.67	26.91	西南财经大学	34.5	30.2	20.3	22.6
武汉理工大学	33.146	41.99	17.81	49.79	山西大学	32.94	26.4	32.7	27.1
华南农业大学	29.854	41.63	13.79	21	哈尔滨医科大学	32.08	34.6	1.5	21.4
上海外国语大学	36.11	29.42	19.34	12.47	中南财经政法大学	34.62	36	8.2	33.2
陕西师范大学	31.052	39.08	8.91	16.86	安徽大学	32.26	37.5	24.4	29.8
中国政法大学	37.024	44.41	12.41	12.36	华南师范大学	33	27.9	40.4	22.9
西南财经大学	34.108	33.81	20.65	16.75	合肥工业大学	33.42	33.4	19.2	43.4
广州中医药大学	26.544	38.61	12.55	11.12	对外经济贸易大学	35.86	42.4	14.9	15.8
天津中医学院	34.22	47.22	1.52	8.55	华南农业大学	30.3	31.4	13.2	23.3



续表

2004 年					2005 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
河海大学	32.754	38.82	27.09	24.22	天津中医学院	27.02	37	1.5	18.4
华南师范大学	32.816	37.63	18.59	23.35	上海外国语大学	36.06	26.3	16.2	13.4
福州大学	34.114	37.31	9.41	21.54	天津医科大学	30.16	35.4	1.8	13.8
大连海事大学	32.14	46.96	8.35	21.07	郑州大学	33.38	31.1	3.5	66.7
安徽大学	31.884	38.78	21.93	19.99	汕头大学	29.6	41.6	5.3	24.5
东北财经大学	32.844	41.97	14.14	14.09	大连海事大学	32.24	38.6	9.5	24.3
西南石油学院	27.738	43.08	16.26	17.36	福州大学	34.18	30.6	9.4	25.9
对外经济贸易大学	35.384	41.69	14.95	13.61	东北林业大学	29.38	32.2	5.9	31.3
湖南师范大学	31.688	39.74	19.74	28.33	内蒙古大学	29.74	29.5	6	29.4
合肥工业大学	33.92	38.43	18.33	26.28	南昌大学	29.5	45.1	4.6	42.8

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
清华大学	100	100	100	99.8	清华大学	99.98	100	100	97.4
北京大学	93.86	97.6	69	64.5	北京大学	87.74	95.8	82.3	69.3
复旦大学	80.76	74.5	70.9	49.9	浙江大学	91.24	72	87.3	73.3
南京大学	81.9	80.8	47.6	49.7	中国科学技术大学	89.12	63.7	43.2	50.5
浙江大学	87.54	65	83.6	45.1	南京大学	82.4	77.9	38.3	44.2
中国科学技术大学	86.28	61.3	41.5	55.2	复旦大学	79.22	71.3	53.8	55.5



续表

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
上海交通大学	85.88	67.8	72.7	47.4	上海交通大学	84.82	64.1	79.5	40.2
北京师范大学	73.42	60.6	46.6	25.5	北京师范大学	80.28	60.2	47.1	25.6
中国人民大学	66.64	49.6	90	37.6	哈尔滨工业大学	80.16	62.9	91.6	74.7
南开大学	70.36	58	50.8	52.1	南开大学	71.8	64.2	41.6	46.6
中山大学	67.84	51.9	63.4	65.7	中国人民大学	65.66	48.5	87.1	41.3
西安交通大学	71.26	54.1	41.5	66.5	北京航空航天大学	67	55.2	99.1	49.4
哈尔滨工业大学	74.34	58.4	57.2	68.8	西安交通大学	70.28	54.6	60.6	70
天津大学	69.86	57	43.8	50.8	华中科技大学	65.54	58.2	41.1	81.1
武汉大学	65.86	56.1	31.4	79.9	天津大学	72.16	53.8	38.4	54.1
华中科技大学	65.24	48.7	42.9	86.2	武汉大学	65.62	55.8	40.8	78.8
北京航空航天大学	65.58	57.2	78.9	39.3	四川大学	59.24	50.1	38.7	85.3
大连理工大学	64.5	49.3	35.9	51.7	中山大学	60.2	52.7	42.1	56.1
厦门大学	60.54	51	31.6	55.8	大连理工大学	66.3	49.6	16.8	42.6
四川大学	58.36	46.2	40.3	93.2	东南大学	59.54	48.9	80.5	42.7
吉林大学	55	49.3	37.9	100	西北工业大学	64.5	45.9	93.8	51.5
东南大学	56.64	49.6	53.5	47.9	吉林大学	60.2	50.3	15.8	100
北京科技大学	57.08	47.6	79.6	41.4	厦门大学	58.7	49.7	27.9	45
北京理工大学	58.1	51.6	88.9	37.6	中南大学	58.04	52.1	35.6	62
山东大学	57.36	50	18.1	70.3	山东大学	58.5	50.3	21.3	72.7
同济大学	58.04	50.2	56.4	59.2	华东师范大学	56.62	42.8	46.2	39.9
华东师范大学	53.06	41.1	55.5	31.3	北京理工大学	59.94	45.8	87	43
西北工业大学	56.52	46.6	78	44	中国农业大学	51.34	56.5	40.4	49.7



续表

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
中南大学	51.72	49.5	44.6	60.9	同济大学	58.94	47	45.2	52.5
东北大学	50.32	42.7	66.5	46	北京交通大学	54.32	43.5	50.7	36.6
中国农业大学	48.38	59.9	43.7	54.1	东北大学	52.94	42.3	56.7	44.1
华南理工大学	51.22	44.5	39.1	67	北京科技大学	55.48	50.4	34.4	38.5
南京航空航天大学	51.1	36.9	39.6	39.2	华南理工大学	53.6	42.4	38.9	73.5
华中师范大学	44.08	42.8	51.2	44.2	湖南大学	53.98	46.1	24.4	33.7
华东理工大学	48.08	45.3	49.2	30	南京航空航天大学	54.84	37.2	34.7	34.4
湖南大学	48.26	45.7	27.8	49.1	兰州大学	55.42	41.1	16.7	54.4
兰州大学	53.98	36.5	24.2	52.6	电子科技大学	56.34	38.4	37.8	32.1
北京交通大学	46.64	38.2	23.6	31.3	华中师范大学	46.88	42.3	27.3	38.5
中央音乐学院	41.5	48.5	15.7	44.3	华东理工大学	51.36	42.7	30.1	24.8
上海财经大学	44.18	36.1	85.6	23.8	东北师范大学	48.3	41.9	15.1	46.1
中国海洋大学	47.12	43.5	28.5	29.4	重庆大学	48.34	40.4	29.2	65.1
东北师范大学	44.12	41.8	17.7	48.1	中国政法大学	43.6	42.4	21.5	17.7
西北大学	44.98	42.2	29.3	44	中央音乐学院	43.14	48.8	6.4	34.2
南京理工大学	47.78	40.2	29.3	56	中国海洋大学	50.26	41.5	18.9	42.4
重庆大学	44.42	37.8	35.6	62.2	南京理工大学	48	40	36.6	51.2
暨南大学	43.84	41.6	42.7	46	中国医科大学	40.82	40.1	10	42.9
西安电子科技大学	49.58	35.1	19.1	42.2	上海财经大学	45.98	37.6	52.4	24.1
中国政法大学	41.82	37.3	32.7	19.4	西安电子科技大学	50.02	34.9	30.6	53.1
中国医科大学	38.8	37.9	13.4	59.5	西北大学	46.08	39.4	19.8	40.3
北京工业大学	44.56	41	47.1	36	北京邮电大学	52.38	41.1	26.6	25.4

续表

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
电子科技大学	49.56	32.6	24.2	40.9	北京工业大学	44.82	43.8	35.1	34
北京邮电大学	47.26	40.3	40.6	31.6	北京化工大学	47.52	38.1	26.3	31.9
中国石油大学	43.44	36.7	42	53.8	暨南大学	43.44	42.1	21.9	44.7
山西大学	38.9	34.9	53.2	53.4	天津医科大学	35.34	50.3	16.5	22
中国地质大学	40.36	45	34.5	49.4	北京中医药大学	35.02	41.3	1.1	20.2
南京农业大学	38.28	36.7	44.8	39	西南交通大学	44.8	33.4	18.3	58.2
上海大学	40.32	40.5	32	40.1	南京农业大学	41.7	35.5	36.7	34.7
北京化工大学	45.24	36.9	29.2	40.6	中国矿业大学	43.2	35.8	32.8	54.6
中国矿业大学	39.92	38.3	32.7	45.7	武汉理工大学	40.62	41	25.1	62
西南交通大学	42.26	40.5	20.9	58.5	中国地质大学	43.44	43.7	19.3	46.6
哈尔滨工程大学	41.46	39.5	57.8	36.8	首都医科大学	38.78	30.7	9.5	18.4
西南财经大学	38.78	32	39.8	44.5	哈尔滨工程大学	45.14	39.7	32.8	38.3
南京师范大学	39.62	39.1	23	23.4	南京师范大学	40.72	38.1	21.1	39
武汉理工大学	38.02	40.4	31.1	61.7	河海大学	40.6	32.5	42.7	35.7
华南师范大学	39.02	32.9	50.6	49.5	中国石油大学	41.88	37.6	26.3	51.6
华中农业大学	36.14	37.9	30.7	37.2	上海大学	41.5	36.2	31	36.4
北京中医药大学	32.74	41.2	5.9	20.6	郑州大学	37.5	34.6	10.5	90.8
湖南师范大学	38.26	40.4	24.6	44.3	南方医科大学	34.84	39	13.5	37.5
首都医科大学	37.08	31.3	4.7	21.4	陕西师范大学	40.16	38.4	8.3	43.3
天津医科大学	32.34	43	13.5	18.9	苏州大学	41.78	38.3	17.9	48.7
郑州大学	37.14	36.7	2.1	82.5	西南财经大学	41	29.3	24.7	37
对外经济贸易大学	40.64	41.8	32.4	20	首都师范大学	38.98	38.4	25.5	39.4



续表

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
河海大学	38.74	32.8	31.8	41.5	湖南师范大学	39.6	40.5	13.4	39.9
苏州大学	39.9	35.4	24.2	38.4	华中农业大学	38.9	36.4	11	41.4
东北财经大学	38.5	36.8	23.4	32.1	哈尔滨医科大学	35.54	36.5	10.2	34
东华大学	38.88	38.8	27.9	30.8	广州中医药大学	30.34	41.9	14.8	43.8
哈尔滨医科大学	34.24	37.2	3.7	44	东华大学	41.54	36.3	25.5	30
南方医科大学	40.404	40.9	11	59.7	中南财经政法大学	38.22	36.9	16.6	47.2
陕西师范大学	36.92	38.4	16.6	39.1	南京医科大学	35.9	29.2	9.1	20.1
西北农林科技大学	33.64	32.8	21.9	59.6	东北财经大学	39.22	35.6	20.9	27.5
南京医科大学	34.64	35.6	8.7	20.7	云南大学	40.02	37	15.6	37
广州中医药大学	29.3	44.4	23.3	32.9	西北农林科技大学	35.4	31.5	18.5	58.2
中南财经政法大学	37.92	35.2	10.8	40.3	西南大学	37.2	34.8	17	57.4
外交学院	40.86	37.6	22.8	26.5	山西大学	37.98	30.1	33.6	44.3
安徽大学	35.9	41.7	27.9	45.3	中国药科大学	39.1	26.5	11.3	14.4
首都师范大学	35.64	34.4	21.4	40.2	华南师范大学	37.3	31.6	24.5	46.4
北京外国语大学	40.9	38.3	5.1	36.5	对外经济贸易大学	39.14	40.8	21.2	26.2
合肥工业大学	37.78	42	10.4	56.7	中央财经大学	41.1	36	17.8	15.9
北京林业大学	34.4	40.6	13.4	40.4	外交学院	40.62	39	21.7	23.1
云南大学	36.6	35.7	17.8	35.6	福建师范大学	36.46	34.3	17.8	48.8
福州大学	38.16	33.4	20.7	33.8	南京工业大学	38.46	32.6	32	40.6
河南大学	31.94	35.6	38.6	43.9	北京林业大学	36.96	40.2	9.6	21.6
中央财经大学	39.02	36.6	20.5	19.2	大连海事大学	38.4	45.6	12.1	30.9
中央民族大学	37.6	38.8	24.3	27.1	合肥工业大学	39.44	32.9	23.8	46.8

续表

2007 年					2008 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)
中国药科大学	40.624	30.6	29	18.2	北京外国语大学	41.4	36.1	3.4	36.1
辽宁大学	34.06	35.4	14	37.6	江南大学	37.14	36.9	16.8	39.5
浙江工业大学	34.92	39.8	38.8	33	福州大学	40.06	26.4	11.7	47.1
上海中医药大学	31.64	27.8	8.5	27.4	安徽大学	37.52	31.3	19	48.3
汕头大学	33.72	42	3.1	40.2	中央民族大学	37.56	35.4	30.9	32.6
大连海事大学	34.66	41.6	7.9	32.3	浙江工业大学	38.5	32.5	34.3	33.1

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
清华大学	99.12	83.3	100	79.9	清华大学	99.76	100	100	42.5
浙江大学	92.96	70.8	84.3	69.4	上海交通大学	92.2	71.5	58.3	32.2
上海交通大学	91.78	72.9	61	63.1	浙江大学	91.28	82.8	87	34.5
北京大学	90.32	65.4	49.6	83.5	北京大学	89.92	76.7	43.5	42.1
中国科学技术大学	85.4	72	45.5	45.3	哈尔滨工业大学	84.16	71.6	82.2	44.4
哈尔滨工业大学	85.22	88.6	84.7	87.1	复旦大学	82.26	78.5	41.3	24.4
南京大学	80.04	77.9	47	32.3	中国科学技术大学	82.08	65.7	65.2	25.2
复旦大学	79.02	55.5	46	47.3	南京大学	79.86	88.5	54.2	17.3
中国人民大学	77.38	56.4	76.1	40.1	北京航空航天大学	78.98	58.9	80.1	27.5



续表

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
北京师范大学	74.84	58.5	38.8	25.5	西安交通大学	74.14	58.5	25	33.4
北京航空航天大学	73.28	58.1	77.8	50.4	中国人民大学	72	55.6	82.2	21.4
西安交通大学	73.22	52.2	27.6	63.8	中山大学	71.16	55.2	33.8	73.8
东南大学	71.9	59.3	41.5	31.4	东南大学	70.82	52.1	45.4	16.7
华中科技大学	70.2	48.3	53.1	84.5	华中科技大学	70.06	59.1	46.5	41
大连理工大学	68.8	69.1	35.4	43.9	四川大学	69.02	56.9	48.4	39.8
南开大学	68.6	55.4	39.3	51.2	大连理工大学	67.74	48.8	40.2	23.5
中山大学	67.94	60	36.6	64.9	南开大学	67.72	69.5	38.2	27.7
武汉大学	67.12	57	36.4	85.5	北京师范大学	67.24	56.2	38	13.2
四川大学	66.8	47.8	41	81.7	武汉大学	65.14	62.9	34.7	41.5
西北工业大学	66.02	57.6	52.8	71.1	同济大学	65.06	46.6	38.5	29.4
天津大学	65.78	46.8	50	34.6	厦门大学	64.82	53.9	46.8	32.2
同济大学	65.22	53.5	39.7	57.7	中南大学	64.8	59.6	36.9	30.6
厦门大学	64.3	53.1	47.5	60.5	吉林大学	64.58	52.9	27.4	55.6
吉林大学	63.18	59.2	25.8	100	西北工业大学	64.16	48.4	78.7	39
中南大学	62	56.4	33	61.4	天津大学	64.1	58	54.3	18.6
山东大学	61.8	43.2	20.1	79.8	山东大学	63.36	56.3	19.2	39
兰州大学	61.12	46.2	17.7	54.9	北京理工大学	62.94	51.1	66.7	30
南京航空航天大学	60.9	51.1	29	42.5	南京航空航天大学	61.74	46.8	32.5	23.6
华东师范大学	60.58	51.1	66.4	45.8	中国农业大学	61.12	67.6	64.5	34.8
北京理工大学	59.7	45.8	66.1	54.4	电子科技大学	59.98	42.4	33	27.8
华南理工大学	58.58	41.1	46.7	72.3	华东师范大学	59.1	51	52.9	24.7

续表

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
电子科技大学	58.08	67.3	27.1	50.9	华南理工大学	57.84	46.3	43.4	37.5
中国农业大学	57.6	54.5	45.1	64.2	重庆大学	57.54	47.3	33.4	27.6
湖南大学	55.7	51	32.6	37.8	湖南大学	57.38	54.5	29.8	20.4
北京科技大学	55.32	48.2	48	38.4	兰州大学	57.08	43.8	21.5	29.5
华东理工大学	55.14	40.3	28.2	37.4	华东理工大学	57.04	49.4	29.2	20.3
东北大学	54.54	38.8	24.1	46.1	北京科技大学	55.88	50.8	54.1	20.9
西安电子科技大学	54.02	47.4	27.8	62.6	北京化工大学	55.18	39.3	49.8	17.4
重庆大学	53.96	45.9	30.4	54.1	西安电子科技大学	54.68	39.5	29.8	33.9
北京交通大学	53.36	39.8	52	36.6	北京邮电大学	54.22	39.7	33	14.8
北京邮电大学	53.08	38.7	27.9	26.3	东北大学	53.78	40.2	19.3	25
北京化工大学	51.14	45.4	32.8	31	北京交通大学	53.48	45.9	65.5	20.1
东北师范大学	51.12	44.4	30.9	46.9	哈尔滨工程大学	52.44	42.2	35.6	26.6
南京理工大学	50.78	41.1	32	45.8	东北师范大学	51.02	45.4	27.2	26.2
华中师范大学	49.76	42.2	44.1	35.3	苏州大学	50.26	42.5	17.3	33.1
哈尔滨工程大学	49.68	42.5	34.1	47.1	上海财经大学	49.98	41.2	22.9	14.2
苏州大学	49.06	46.2	17.3	62.4	华中师范大学	49.86	41.2	34.1	18.7
中国海洋大学	48.7	44.1	18.8	34	南京理工大学	49.78	44.4	38.3	25
中国政法大学	48.08	40.1	35.6	22.2	中国海洋大学	49.46	46.2	18.6	18.7
中央财经大学	47.36	47.7	29	18.6	中国政法大学	49.34	44.2	24.4	13
中国医科大学	46.92	41.2	5.2	15.5	中央财经大学	48.92	40.1	30.4	11.1
上海财经大学	46.5	42.7	27	24.8	对外经济贸易大学	48.86	42.8	28.3	21.6
对外经济贸易大学	46.5	44.9	31.9	35.8	中国医科大学	48.48	47.8	4.6	9.2



续表

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
暨南大学	46.24	36.6	12.3	47.7	首都医科大学	47.3	31	7.2	10.2
南京工业大学	46.1	45.8	32.6	46.8	东华大学	47.26	40.6	20.7	18.4
北京工业大学	46	38	43.4	42.5	南京医科大学	47.22	33.7	7	13.3
西北大学	45.64	36.8	22.8	43.3	暨南大学	47.16	45	17	26.2
西南交通大学	45.4	33.7	22.3	60.4	中国地质大学	47.1	48.9	36.5	21.6
南京医科大学	45.32	37.2	6.9	22.4	北京工业大学	47.06	45.8	44.4	24
上海大学	45.16	40.6	30.6	38.2	华中农业大学	47.02	42.4	49.6	25.1
东华大学	45.1	37.9	18.3	32.7	西南交通大学	46.96	37.4	18.4	31.2
南京农业大学	44.7	49.2	30	25.9	中国石油大学	46.62	40.8	27.2	29.5
中国地质大学	44.64	41.5	31.4	38.6	上海大学	46.24	37.1	32.5	19.8
陕西师范大学	44.48	39.5	16.7	41.3	陕西师范大学	45.62	41.5	22.1	23
南京师范大学	44.4	40.8	18	43.4	南京工业大学	45.46	36.5	31.5	26.9
中国石油大学	44.36	42.5	29.3	56.9	华北电力大学	45.44	35	15.5	18.9
华中农业大学	44.3	30.9	28.9	44.8	北京外国语大学	45.38	41	18	24.6
首都医科大学	43.92	35.3	8.2	16.9	中国传媒大学	45.32	35.8	9.3	13
河海大学	43.7	35.2	29.8	30.3	江南大学	45.2	41.1	26.6	24.8
合肥工业大学	43.68	40.9	13.4	48.3	西南大学	45.12	38.5	19.3	29.3
北京外国语大学	43.52	48.4	27.6	38.7	西北大学	45.06	38.6	23.4	24.4
中央音乐学院	43.4	38.4	34.3	38.2	中央音乐学院	44.52	48.5	4	26.2
西南大学	42.76	38	24.1	57.6	西南财经大学	44.28	32.1	20.6	17.3
华南师范大学	42.68	35.9	21.7	47.9	哈尔滨医科大学	44.18	26.8	2.7	20.5
中国矿业大学	42.64	40.2	38	48.7	华南师范大学	44.12	38.1	18.2	24.9

续表

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
首都师范大学	42.38	32.7	23	40.2	南京农业大学	44	37.9	50.8	14.4
江苏大学	42.36	35.3	19.4	51.1	江苏大学	43.74	32.7	19.1	27.2
浙江师范大学	42.32	28.8	21	46.5	河海大学	43.54	36	31.3	16.5
中国药科大学	42.2	31.5	5.5	33	合肥工业大学	43.24	35.2	20.1	25.8
福州大学	42	45	11.3	51	南京师范大学	43.16	39.6	16.4	23.3
武汉理工大学	41.88	35.7	18.2	63.2	沈阳药科大学	42.78	34	7.9	11.9
中国传媒大学	41.82	42.6	11.4	22.3	福州大学	42.66	31.4	10.8	28.1
湖南师范大学	41.48	32.1	17.7	41.5	武汉理工大学	42.42	44.9	26.4	32.5
西南财经大学	41.42	46.3	30.3	31.6	湖南师范大学	42.34	42.6	13.7	22.7
外交学院	41	39.2	15.9	25.7	云南大学	42.06	38.6	7.6	17.3
东北财经大学	40.8	39.4	10.7	28.3	首都师范大学	41.94	40.2	16.4	22.6
郑州大学	40.74	38.6	7.9	78.6	中国矿业大学	41.92	35.7	31.2	26
云南大学	40.72	31.9	7.3	32.1	西南政法大学	41.86	31.9	11.8	20.1
西南政法大学	40.64	34	14.3	34.4	郑州大学	41.74	39.3	6	37.7
沈阳药科大学	40.52	37.2	4.6	19.7	西北农林科技大学	41.72	32.9	19.3	22.4
燕山大学	40.48	34.7	22.1	45.5	华东政法大学	41.12	32.2	12.6	11.6
安徽大学	40	35	12	53.6	东北财经大学	40.94	39.3	8	16.2
华北电力大学	39.9	42.6	11.9	34.8	中南财经政法大学	40.84	37.7	15	28.6
北京林业大学	39.9	32.9	16.2	21.8	中国药科大学	40.76	28.8	8	19
西北农林科技大学	39.84	41.7	23.1	41.1	北京林业大学	40.7	42.6	22.9	12.7
中央美术学院	39.78	41.1	39.4	39.4	外交学院	40.54	46.4	17.3	17.5
江南大学	39.7	37.7	20.7	44.7	燕山大学	40.38	37.2	22.2	24.9



续表

2011 年					2013 年				
大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	专任教师和科研机构人员人均科研经费收入得分 (Ac)	教学与辅助用房面积及生均面积得分 (Ad)	大学名称	Rank	教师资源得分 (L)	科研经费总量及专任教师和科研机构人员人均科研经费得分 (Ac)	校舍建筑面积及生均面积得分 (Ad)
中南财经政法大学	39.44	26.8	20.3	51.3	山西大学	40.14	34.1	22.5	23.2
哈尔滨医科大学	39.44	37.6	3.1	35.3	安徽大学	40.04	34.7	15.5	29.5
上海音乐学院	39.08		17.5	32	南昌大学	39.96	34.9	11.7	49.4

后记

自 2010 年获批全国教育科学“十一五”规划 2010 年度国家一般课题《基于利益相关者的大学权力结构与运行机制研究》（课题批准号：BIA100074），本研究团队历时五载，终于形成本书，全书凝结着成员们共同的智慧和汗水。此课题源于我的博士论文选题，在此基础上，我的硕士研究生也基于此课题开展了相关研究，并撰写了学位论文。作为负责人，感谢参与课题研究和本书写作的全体人员。参与本书写作的人员如下：第 1 章（肖静，万浩琳），第 2 章（方维，魏超），第 3 章（方维，全雪辉），第 4 章（王秀梅，朱敏），第 5 章（全雪辉，万浩琳），第 6 章（肖静），第 7 章（黄凤河，万浩琳），第 8 章（黄凤河，朱敏），第 9、10 章（肖静，王秀梅）。

始终感谢我的导师陈磊教授，是导师将我引入学术的殿堂，他一直关注我的研究，从选题到成文，都得到了导师的悉心指导和帮助。导师不仅在学业上给予了我悉心的指导，更在工作和事业上教会我为师之道、为人之道。

感谢张忠家教授、张安富教授、聂规划教授、张开鹏教授在课题研究和书稿写作中对于我的选题、观点、方法、思路、结论等方面给予的建议、指导和批判性的意见。感谢文雄和童颖对于本文数据处理的协助。

感谢教育部高教司的领导在百忙之中给予的关心与指导，感谢曾经的同事、战友、朋友，国家开放大学的马若龙在课题研究和成书过程中的付出和帮助。

感谢本课题开题和中期检查的所有专家。

感谢武汉理工大学校办、研究生院、材料学院、信息学院、经济学院、土建学院、艺术学院的老人们在问卷调查中给予的合作与帮助，对于本课题的研究提供了大量的现实数据，同时也感谢长江大学、中南财经政法大学参与问卷调查与访谈的老师们，以及通过网络在问



卷调查和专家访谈中给予帮助的未曾谋面的老师们。

一并感谢本书中引用的文献资料的原作者。

感谢电子工业出版社的朱雨萌编辑的耐心和为本书付出的辛劳。

感谢我的亲人和朋友。

由于时间仓促和研究水平有限，书中存在诸多不足之处，恳请读者不吝赐教。

肖 静

2015 年 12 月于武汉